



UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E PRÁTICAS
EDUCACIONAIS (PROGEPE)**

ROBERTA DE FREITAS THEODOSSIOU

**MINHA ATUAÇÃO COMO DIRETORA ESCOLAR NA PERSPECTIVA DE
GESTÃO COLABORATIVA: ESTRATÉGIAS EM UM CEI DA REDE
PARCEIRA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO**

SÃO PAULO

2023



UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO E PRÁTICAS EDUCACIONAIS
(PROGEPE)**

ROBERTA DE FREITAS THEODOSSIOU

**MINHA ATUAÇÃO COMO DIRETORA ESCOLAR NA PERSPECTIVA DE
GESTÃO COLABORATIVA: ESTRATÉGIAS EM UM CEI DA REDE
PARCEIRA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado profissional em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho (PROGEPE/Uninove), sob a orientação da professora Dra. Patrícia Aparecida Bioto.

SÃO PAULO

2023

Theodossiou, Roberta de Freitas.

Minha atuação como diretora na perspectiva da gestão colaborativa: estratégias em um CEI da rede parceira do município de São Paulo. / Roberta de Freitas Theodossiou. 2023.

160 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Aparecida Bioto.

1. Gestão colaborativa. 2. Cultura colaborativa. 3. Centro de educação infantil. 4. Diretor escolar. 5. Rede parceira do município de São Paulo.

I. Bioto, Patrícia Aparecida.

II. Título.

CDU 372

ROBERTA DE FREITAS THEODOSSIOU

**MINHA ATUAÇÃO COMO DIRETORA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO
COLABORATIVA: ESTRATÉGIAS EM UM CEI DA REDE PARCEIRA DO
MUNICÍPIO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho (Progepe/Uninove), como requisito para obtenção do título de mestre em educação.

São Paulo, 20 de junho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Dra. Patrícia Aparecida Bioto - UNINOVE

Membro: Dra. Rosiley Teixeira - UNINOVE

Membro: Dra. Claudia Panizzolo - UNIFESP

À minha família e a comunidade do CEI Coração de Maria que,
junto a minha esperança, caminha incansavelmente na busca
de uma educação acolhedora e transformadora.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela minha saúde e perseverança que move a seguir na busca de caminhos possíveis para contribuir com a educação de nosso país.

Agradeço minha mãe Iraci, minha inspiração de como ser mulher, mãe, profissional, e sobretudo gente. A ela sou grata pelo impulso que me dá diariamente para que o desânimo não tenha espaço em minha vida. Se hoje estou aqui, foi graças a essa mulher que sempre acreditou em mim, mesmo sem saber até onde eu chegaria.

Agradeço às minhas filhas Julia e Alice. Julia, a primogênita, pela falta de colo nos dias em que precisou e por entender meus momentos de ausência que possibilitaram a escrita dessa dissertação. A Alice por reflorescer em mim a maternidade com vigor, ânimo e esperança.

Agradeço ao meu companheiro Anderson, pelo companheirismo e cuidados com a bebê para eu conseguir concluir o trabalho.

Agradeço a querida Cláudia, que me indicou o processo seletivo da Uninove, e durante essa caminhada acompanhou minha trajetória através das minhas escritas e papos reflexivos, e ao Luciano, uma pessoa querida que durante essa jornada me ouviu, opinou e me incentivou a chegar até aqui.

Agradeço aos participantes do grupo focal e a banca examinadora, pessoas com conhecimentos que contribuíram significativamente com a minha trajetória profissional.

Agradeço ao Instituto Claret, em especial ao Padre Cláudio, grande responsável pela profissional e pessoa que sou atualmente, e Adalberto pela confiança e reconhecimento ao meu trabalho.

Agradeço a comunidade do CEI Coração de Maria, pela parceria, proteção e cuidado sobretudo aos bebês e às crianças.

Agradeço a professora Patrícia Aparecida Boto, por me dar o privilégio de ser sua orientanda, e me proporcionar resgatar o melhor de mim. Quanta sensibilidade em uma única pessoa! Agradeço por ser tanto na vida das pessoas.

Agradeço a Universidade Nove de Julho pela oportunidade de cursar o mestrado, me propiciando a conquista de mais um projeto realizado.

THEODOSSIOU, Freitas de Roberta. Minha atuação como diretora na perspectiva da gestão colaborativa: estratégias em um CEI da rede parceira do município de São Paulo. São Paulo. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2023.

Resumo: Esta pesquisa tem como objeto a atuação da direção escolar em um Centro de Educação Infantil da Rede Parceira do Município de São Paulo. A indagação que orienta a presente pesquisa é: Como inserir e manter a perspectiva da gestão colaborativa na rotina escolar que possibilita uma prática de atuação do diretor pautadas no exercício do trabalho colaborativo, e quais são os caminhos possíveis levando em consideração que o diretor necessita organizar sua gerência, a partir do conjunto de regulamentos e procedimentos resultantes do sistema de políticas públicas do município de São Paulo, diretrizes institucionais e os desafios da realidade da unidade, que devem um atendimento considerando as singularidades dos bebês, crianças e as famílias? Tem por objetivo geral analisar a atuação do diretor escolar na perspectiva da gestão colaborativa. Como objetivos específicos pretende-se: identificar as legislações e diretrizes institucionais que orientam o fazer pedagógico do diretor escolar da Educação Infantil da rede parceira, investigar quais caminhos a direção escolar busca a fim de atender as demandas do cotidiano, analisar a atuação da direção escolar na perspectiva da gestão colaborativa com a comunidade educativa e verificar os caminhos possíveis para a realização de uma prática de gestão colaborativa.

Partimos do pressuposto que, mesmo diante a complexidade e desafios na administração escolar de CEI da rede parceira do município de São Paulo, há caminhos para a atuação de uma gestão que possibilita o exercício do trabalho colaborativo com a participação da comunidade educativa nos processos dos afazeres cotidianos.

Os participantes da pesquisa são uma diretora escolar, duas coordenadoras pedagógicas, duas professoras, um supervisor escolar, uma representante da Organização da Sociedade Civil (OSC) e uma mãe de criança matriculada no CEI, representante do Conselho da Comunidade Educativa. O percurso metodológico utilizado é o da pesquisa qualitativa. Os instrumentos de coleta de dados são pesquisa documental, análise bibliográfica e grupo focal. Como referencial teórico a fundamentação está em autores que tratam da cultura colaborativa na escola e gestão e liderança de Jorge Ávila de Lima, Heloísa Luck e Michael Fullan e Andy Hargreaves. O resultado da pesquisa indicou que ainda que o sistema educativo dificulte os processos para a efetividade da autonomia da comunidade educativa nas tomadas de decisões da escola, a atuação da direção escolar na perspectiva da gestão colaborativa, pode ser um caminho possível para a construção de um ambiente escolar mais democrático e humanizado, e que diversas estratégias e ações cotidianas podem favorecer as práticas colaborativas dentro da Unidade Educacional e possibilitar um caminho de ressignificações educacionais.

Palavras-chave: Gestão Colaborativa. Cultura Colaborativa. Centro de Educação Infantil. Diretor Escolar. Rede Parceira do Município de São Paulo.

THEODOSSIOU, Roberta Freitas. My role as a director from the perspective of collaborative management: strategies in an Early Childhood Education Center of the Municipal Partner Network of São Paulo. São Paulo. Dissertation (Master's) - Professional Master's Program in Management and Educational Practices, Nove de Julho University, São Paulo, 2023.

Abstract: This research focuses on the role of a school director in an Early Childhood Education Center of the Municipal Partner Network of São Paulo. The guiding question of this research is: How can a perspective of collaborative management be introduced and maintained in the school routine to enable a practice of director's role based on collaborative work, and what are the possible paths considering that the director needs to organize their management based on the set of regulations and procedures resulting from the public policy system of São Paulo, institutional guidelines, and the challenges of the unit's reality, which must provide care considering the uniqueness of infants, children, and their families? The general objective is to analyze the role of the school manager from the perspective of collaborative management. The specific objectives are: to identify the laws and institutional guidelines that guide the pedagogical practices of the school director in Early Childhood Education in the partner network, to investigate the paths that the school management seeks to meet the demands of daily life, to analyze the role of school management from the perspective of collaborative management with the educational community, and to verify the possible paths for the implementation of collaborative management practices.

We assume that, even in the face of complexity and challenges in the school administration of Early Childhood Education Centers in the partner network of São Paulo, there are ways for a management that enables collaborative work with the participation of the educational community in everyday processes.

The research participants include a school director, two pedagogical coordinators, two teachers, a school supervisor, a representative from a Civil Society Organization (CSO), and a mother of a child enrolled in the Early Childhood Education Center, representing the Community Education Council. The methodological approach used is qualitative research. The data collection instruments include documentary research, bibliographic analysis, and focus groups. The theoretical framework is based on authors who address collaborative culture in schools and management and leadership by Jorge Ávila de Lima, Heloísa Luck, Michael Fullan, and Andy Hargreaves. The research results indicated that even though the educational system hinders processes for the effectiveness of the autonomy of the educational community in school decision-making, the role of the school director from the perspective of collaborative management can be a possible path towards the construction of a more democratic and humane school environment, and that various strategies and daily actions can foster collaborative practices within the Educational Unit and enable a path of educational resignification.

Keywords: Collaborative Management. Collaborative Culture. Early Childhood Education Center. School Director. Municipal Partner Network of São Paulo.

THEODOSSIOU, Freitas de Roberta. Mi desempeño como directora desde la perspectiva de la gestión colaborativa: estrategias en un CEI de la red asociada al municipio de São Paulo. São Paulo. Disertación (Maestría) - Programa de Maestría Profesional en Gestión y Prácticas Educativas, Universidad Nove de Julho, São Paulo, 2023.

Resumen: Esta investigación tiene como objeto el desempeño de una directora escolar en un Centro de Educación Infantil de la Red Asociada al Municipio de São Paulo. La pregunta que guía esta investigación es: ¿Cómo incorporar y mantener una perspectiva de gestión colaborativa en la rutina escolar que permita una práctica directiva basada en el trabajo colaborativo, y cuáles son los posibles caminos a considerar, dado que el director necesita organizar su gestión a partir de un conjunto de regulaciones y procedimientos derivados del sistema de políticas públicas del municipio de São Paulo, directrices institucionales y los desafíos de la realidad de la unidad, que deben brindar atención considerando las singularidades de los bebés, niños y sus familias? El objetivo general es analizar el desempeño del gestor escolar desde la perspectiva de la gestión colaborativa. Como objetivos específicos se pretende: identificar las leyes y directrices institucionales que orientan la práctica pedagógica del director escolar de Educación Infantil en la red asociada, investigar los caminos que busca la dirección escolar para atender las demandas cotidianas, analizar el desempeño de la dirección escolar desde la perspectiva de la gestión colaborativa con la comunidad educativa y verificar los posibles caminos para llevar a cabo una práctica de gestión colaborativa.

Partimos del supuesto de que, a pesar de la complejidad y los desafíos en la administración escolar de un CEI de la red asociada al municipio de São Paulo, existen caminos para un desempeño directivo que permita el trabajo colaborativo con la participación de la comunidad educativa en los procesos diarios.

Los participantes de la investigación son una directora escolar, dos coordinadoras pedagógicas, dos profesoras, un supervisor escolar, un representante de una Organización de la Sociedad Civil (OSC) y una madre de un niño matriculado en el CEI, representante del Consejo de la Comunidad Educativa. El enfoque metodológico utilizado es el de investigación cualitativa. Los instrumentos de recolección de datos son la investigación documental, el análisis bibliográfico y el grupo focal. Como marco teórico, se basa en autores que abordan la cultura colaborativa en la escuela y la gestión y liderazgo de Jorge Ávila de Lima, Heloísa Luck, Michael Fullan y Andy Hargreaves. Los resultados de la investigación indicaron que, aunque el sistema educativo dificulte los procesos para lograr la efectividad de la autonomía de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la escuela, la actuación de la dirección escolar desde la perspectiva de la gestión colaborativa puede ser un camino posible para construir un ambiente escolar más democrático y humanizado, y que diversas estrategias y acciones cotidianas pueden favorecer las prácticas colaborativas dentro de la Unidad Educativa y permitir un proceso de resignificación educativa.

Palabras clave: Gestión Colaborativa. Cultura Colaborativa. Centro de Educación Infantil. Director Escolar. Red Asociada al Municipio de São Paulo.

LISTA DE SIGLAS

ADI – Auxiliar de Desenvolvimento Infantil

CAE - Conselho de Alimentação Escolar

CEI – Centro de Educação Infantil

CODAE - Coordenadoria de Alimentação Escolar

DICEU – Divisão dos Centros Educacionais Unificados e da Educação Integral

DRE – Diretoria Regional de Educação

EOL - Escola online

EMEI - Escola Municipal de Educação Infantil

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LPIGES – Linha de Pesquisa e Intervenção em Gestão Escolar

OSC - Organização da Sociedade Civil

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

PDI - Professora de Desenvolvimento Infantil

PEI - Professora de Educação Infantil

PNE - Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político-Pedagógico

PROGEPE – Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais

SAS - Serviço de Assistência Social

SME – Secretaria Municipal de Educação

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

SITRAEMFA - Sindicato dos Trabalhadores em Entidades de Assistência e Educação à Criança e ao Adolescente e à Família do Estado de São Paulo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teses e dissertações encontradas por fonte pesquisada e descritores utilizados.....	28
Quadro 2 - Quadro da equipe pedagógica de acordo com a formação exigida e a proporção adulto/criança estabelecida pela SME.....	50
Quadro 3 - Dados dos participantes da pesquisa.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Reunião entre o Conselho da Comunidade e a Defensoria Pública de São Paulo.....	45
Figura 2 - Protestos em frente à residência do prefeito de São Paulo da época.....	45
Figura 3 - Protestos em frente à residência do prefeito de São Paulo da época.....	46
Figura 4 - Fachada antiga do Centro de Educação Infantil.....	46
Figura 5 - Fachada atual do Centro de Educação Infantil.....	46
Figura 6 - Espaço para movimento livre - bebês entre 0 e 2 anos.....	47
Figura 7 - Parque de areia.....	47
Figura 8 – Pracinha.....	48
Figura 9 – Informativo encaminhado às famílias.....	72
Figura 10 – Início da reforma.....	72
Figura 11 – Separação dos espaços para colocação de horta.....	73
Figura 12 – Atual pracinha.....	74
Figura 13 – Café com a Comunidade tema “racismo”	75
Figura 14 – Café com a Comunidade tema “balé contemporâneo”	76
Figura 15 – Roda de conversa “Café com a Comunidade”	76
Figura 16 – Café com a Comunidade tema “alimentação vegana”	77
Figura 17 – Café com a Comunidade tema “publicidade infantil”	78
Figura 18 – Parque antes da reforma.....	79
Figura 19 – Projeto do parque de areia elaborado e apresentado pelo programa PowerPoint em slides por uma mãe e arquiteta, e apresentado em reunião do conselho da comunidade educativa.....	80
Figura 20 – Mobilização dos representantes da comunidade educativa para a retirada da areia contaminada.....	86
Figura 21 – Mobilização das famílias para a remoção de árvores e galhos devido uma tempestade.....	87
Figura 22 - Grafite com referência aos animais brasileiros escolhidos pelas crianças.....	87
Figura 23 – Parque de areia após a reforma.....	88
Figura 24 – Inauguração do parque de areia.....	88
Figura 25 - Cartaz confeccionado pelas crianças em agradecimento à comunidade educativa pela reforma do parque de areia.....	89

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	15
1. INTRODUÇÃO	21
2. A ATUAÇÃO DA DIREÇÃO ESCOLAR DO CEI DA REDE PARCEIRA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	31
2.1 Breve histórico dos CEI'S da rede municipal de São Paulo e o processo de parcerização das Organizações da Sociedade Civil	31
2.2. As funções da direção escolar de CEI da rede parceira no município de São Paulo	38
2.3. O Centro de Educação Infantil Coração de Maria	43
3. A GESTÃO COLABORATIVA NO CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL CORAÇÃO DE MARIA	52
3.1. Cultura Colaborativa	52
3.2. Minha atuação como diretora escolar na perspectiva da cultura colaborativa no CEI Coração de Maria	59
3.3. O Projeto Político Pedagógico como instrumento norteador da gestão colaborativa no CEI Coração de Maria	63
3.4. O Conselho da Comunidade Educativa do CEI Coração de Maria: os participantes da cultura colaborativa	67
3.5. Projetos comunitários como estratégia da experiência do trabalho coletivo	70
3.5.1. Projeto da Pracinha	70
3.5.2. Projeto Café com a Comunidade	74
3.5.3. Projeto Reforma do parque de Areia	79
4. ESTRATÉGIAS DA DIREÇÃO ESCOLAR QUE NORTEIAM O TRABALHO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO COLABORATIVA	90
4.1. Percurso da pesquisa	90
4.2. O universo da pesquisa e seus participantes	90
4.3. O grupo focal	93
4.4. Análise de dados da categoria do grupo focal: a atuação da direção do CEI Coração de Maria	95
4.4.1. Categoria 1 - Atuação da direção escolar na equipe de trabalho do CEI Coração de Maria	96
4.4.2. Categoria 2 - Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e a OSC	101
4.4.3. Categoria 3 - Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e a SME	104
4.4.4. Categoria 4: Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e os bebês, crianças e famílias	109

4.4.5. Categoria 5 - Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e a comunidade educativa	116
CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....	128
APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO GRUPO FOCAL	129
APÊNDICE C - RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL	131
APÊNDICE D - RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL	142
APÊNDICE E - RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL.....	146
APÊNDICE F - RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL.....	150
APÊNDICE G - RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL	157

APRESENTAÇÃO

*É preciso uma aldeia inteira para educar uma criança.
(Provérbio africano).*

Faz-se necessário um olhar distanciado, para entender meu encantamento pelo universo da educação e a motivação pela escolha do meu objeto de pesquisa. Após a conclusão da minha graduação em pedagogia no primeiro semestre de 2004, iniciei a trajetória na educação infantil em um Centro de Educação Infantil da Rede Parceira do município de São Paulo, que é administrado por uma Organização da Sociedade Civil (OSC), da qual popularmente também é citada como “instituição parceira”, ou ainda, “instituição mantenedora”, e a prefeitura municipal de São Paulo, através da Secretaria Municipal de Educação.

São mais de dezenove anos na carreira docente no segmento da educação infantil, iniciando meu percurso do magistério com a função de auxiliar de desenvolvimento infantil, mas sob a denominação de pajem na carteira de trabalho, nomenclatura que o Centro de Educação Infantil em parceira com a Secretaria de Assistência Social utilizava na época, que passou para a denominação de auxiliar de desenvolvimento infantil, e posteriormente professora de desenvolvimento infantil. Após aproximadamente um ano e meio, fui promovida à coordenadora pedagógica, e após alguns anos promovida à diretora escolar em outra unidade de CEI pertencente à mesma OSC em que me encontro atualmente. Muitos caminhos foram e ainda são percorridos, com os avanços e retrocessos do sistema educativo, no qual incansavelmente continuo meu percurso, através de estudos, pesquisas, diálogos, entaves, partilhas e desafios no tema que envolve o universo infantil e suas relações com os bebês, crianças, equipe de trabalho, famílias, Secretaria Municipal de Educação (SME) e OSC, formando assim a comunidade educativa do território ao qual pertença.

Realizar a trajetória educacional da minha vida em escola pública, da pré-escola ao terceiro ano do Ensino Médio, possibilitou-me refletir quando adulta, sobre como o sistema educativo da escola pública e os profissionais envolvidos nesse processo compreendem a infância e articulam o fazer pedagógico com a comunidade. Não poderia deixar de citar um fato que foi primordial para escolher a escola pública como trajetória

profissional. No terceiro ano da universidade, tivemos que realizar estágio em escolas de ensino fundamental I, no qual escolhi a que estudei na década de 1990.

No ano de 2002, iniciou-se o estágio, e ao chegar no primeiro dia, minhas emoções foram fortemente abaladas com um misto de sentimentos. As paredes, as pinturas, o cheiro da comida, as salas de aula, a quadra, o pátio e os profissionais que ainda estavam trabalhando lá, me fizeram recordar os bons e maus momentos que vivenciei durante os oito anos que frequentei aquela escola. Claro, que os bons momentos registrados em minha memória se dão pelo cheiro dos cadernos novos, das brincadeiras durante o recreio, da professora específica que me dizia que eu iria conseguir acertar a tarefa, das festas juninas, das vezes que era escolhida para levar a bolsa da professora até a sala ou apagar a lousa, do cheiro de salgados assados da cantina da escola, entre tantos outros. Os maus momentos se deram devido a minha timidez e dificuldade em mediar conflitos. Minha maior fragilidade era a dificuldade que tinha em fazer amigos, o que por consequência ocasionava, na maioria das vezes, apresentar os trabalhos sozinha ou pedir para entrar em grupos para não ficar sem nota. Minha mãe, que me educou sozinha, sempre participou da minha vida escolar na medida do possível, indo às reuniões, aos eventos, comprando os materiais solicitados e estudando comigo antes das provas. Porém, sobre a participação na rotina escolar, ela tinha acesso à escola, como outros responsáveis, ao pagamento do carnê da Associação de Pais e Mestres (APM) para contribuir com as melhorias da escola, reuniões bimestrais e eventos festivos.

Voltando ao meu estágio, enquanto realizava minhas observações em salas de aula de primeiro ao quarto ano do Ensino Fundamental I, me oferecia constantemente para ser voluntária na escola. Inicialmente, recusaram dizendo que não havia o que eu pudesse fazer para ajudar, e que não haveria alguém que pudesse me acompanhar nos processos, mas não me dei por vencida e a partir daquele dia, percorri cada canto da escola, participei dos intervalos, tomei café na sala dos professores, fiz amizades com os funcionários e acabei por substituir uma professora em um dia de aula para o segundo ano, pois mais da metade dos professores haviam faltado, o que de fato era rotina na escola devido há muitos problemas, como greves, falta de materiais para os professores trabalharem, sobrecarga e salas de aulas superlotadas. Quando concluí o estágio e levei minha ficha para a direção assinar, me ofereci novamente para realizar trabalho voluntário e me dispus a tentar organizar a biblioteca que estava fechada há muitos anos. Depois de muita insistência meu pedido foi aceito, e percebi que daí em diante o amor pela educação pública seria um caminho sem volta em minha vida. Consegui realizar o trabalho

voluntário conciliando com meu emprego, pois meu voluntariado se deu uma vez por semana no primeiro horário, antes da jornada do meu trabalho. A primeira tarefa foi a de realizar uma limpeza geral, pois haviam livros empoeirados e ainda nas embalagens. Eram livros de literatura e didáticos. Em seguida, separei os livros por gênero literário, e os distribuí em algumas estantes que estavam vazias. Consegui auxiliar na organização até o final daquele ano, pois no ano seguinte, início de 2004, engravidei e tive como prioridade meu bebê, o trabalho e a faculdade. Mas, antes de terminar o ano letivo, consegui organizar metade da biblioteca e deixar por escrito para as professoras do segundo ano, um projeto de incentivo à leitura.

Conforme citado no início desta apresentação, em julho de 2004, já com minha filha nascida, mais precisamente com oito meses, concluí o curso de Pedagogia e, no mês de setembro do mesmo ano, ingressei em um CEI da rede parceira do município de São Paulo, no qual iniciei minha atuação em uma sala com bebês de dois anos. A partir dessa nova jornada, realizei cursos voltados para a educação infantil, relações entre família e escola, conflitos infantis, educação moral na infância, entre muitos outros temas que contribuíram para minha bagagem profissional, na qual instantaneamente facilitou para o bom relacionamento com as crianças e as famílias. O início da minha trajetória foi difícil, pois não tinha experiência com grupos de crianças tão pequenas, salvo a minha filha. Mas, o desafio é o que me move, e então, entre incertezas, energia e ânimo para aprender, foi um período que me motivou a aprofundar os estudos sobre a primeira infância.

No ano de 2006, fui convidada pela diretora do CEI e o presidente da OSC a assumir a coordenação pedagógica, na qual as principais atribuições eram acompanhar a rotina das crianças, realizar reuniões de famílias e promover formação continuada para as professoras. Foi um percurso em que a experiência profissional, se deu pelo apoio da minha família, segurança que a equipe gestora da OSC me proporcionou, energia das crianças, e claro, das parceiras de trabalho e famílias.

No início de 2012, fui convidada pelo presidente da OSC a assumir a direção escolar de outra unidade de CEI pertencente à mesma instituição, e que estou até à escrita desta pesquisa. É um lugar onde a cada dia, trabalhamos e convivemos com base nos estudos que envolvem a infância e o trabalho em comunidade. As famílias, cada qual em seu momento de vida e disponibilidade, se fazem presentes atuando nos espaços internos e externos do CEI, dialogando e compartilhando experiências, críticas e ideias para o trabalho realizado na unidade. Esse longo caminho de diálogo entre o CEI e a comunidade, dá-se continuamente através da nossa convivência diária, sendo as relações

a base que nos alimenta para trilhar um caminho de parceria para promover o bem-estar das crianças.

Desde o início de minha atuação como diretora, exercer o cargo foi um desafio, havendo a necessidade de haver inúmeras façanhas para que a execução do meu trabalho fosse de qualidade e atendesse às minhas funções e as solicitações da SME e OSC, participação e acompanhamento da rotina escolar das crianças, famílias e equipe de trabalho. No primeiro ano da minha jornada enquanto diretora do CEI Coração de Maria, inteirei-me das documentações que faziam parte das minhas atribuições, observei, me aproximei e dialoguei com meus gestores, equipe de trabalho, crianças e famílias da época e supervisão escolar, o que foi um desafio, pois chegar em um local em que há grupos formados, causa insegurança e desconforto em todas as partes. Ainda assim, segui com foco no atendimento às crianças e a comunidade, e, aos poucos, fui estabelecendo vínculos, aprimorando-me da proposta pedagógica, logística de trabalho da equipe e perfil das famílias. No final do ano, alguns funcionários saíram do CEI, e outros chegaram para continuar o percurso de trabalho da unidade. O segundo ano da minha gestão, se deu com a chegada da nova coordenadora, sendo o foco pedagógico a revisão das documentações pedagógicas da unidade, iniciando-se pelo Projeto Político Pedagógico, seguido do Regimento Interno e Plano de Trabalho. Através de reuniões com a equipe de professoras, apresentamos os documentos para algumas, pois outras já os conheciam. Mesmo que ainda tímidas, o espaço das reuniões promoveu entre as professoras a comunicação, partilha de ideias e aproximação do grupo de modo geral. Lembro-me que esses momentos foram significativos, mas também complexos, pois abriu espaço para discussões sobre as concepções de criança e infância e as práticas pedagógicas que o CEI Coração de Maria vivenciava na época. Meu desafio maior como diretora, foi em promover o conforto e sintonia da equipe pedagógica nos momentos de conflitos, discordâncias e desentendimentos em relação as discussões acerca da proposta pedagógica do CEI. Ainda assim, continuamos com a sistemática das reuniões e realizamos coletivamente a primeira revisão e reescrita do PPP. É importante destacar que o foco das reuniões com as professoras, não foi a revisão propriamente dita, mas o impulsionamento para o exercício do trabalho coletivo. Foi um ano intenso com a equipe, onde houveram questionamentos, pessoas motivadas em trabalhar em grupo, resistências, discordâncias, sendo um movimento necessário para que a proposta pedagógica da unidade pudesse ser realinhada, a partir da composição das novas professoras, veteranas, coordenação pedagógica e direção. Com relação ao restante da equipe de trabalho, sendo

a equipe de apoio, entre elas a cozinheira, auxiliares de cozinha e limpeza, auxiliar de manutenção, auxiliar administrativo e auxiliar de berçário, o desenvolvimento do trabalho deu-se de modo linear, o estabelecimento de vínculo deu-se de modo tranquilo e com mais objetividade nos processos, pois na época citada acima, o grupo desse setor era reservado para estabelecimento de vínculo. Com relação às crianças e às famílias, a rotina deu-se tranquilamente durante este ano, e seguindo os fluxos das demandas do cotidiano.

No terceiro ano da minha gestão, mais precisamente em 2014, foi possível perceber maior amadurecimento das relações da equipe de trabalho, sobretudo das professoras, com relação ao trabalho em grupo e sinergia da prática pedagógica do CEI. A equipe mostrou-se mais focada e empenhada em revisar as documentações pedagógicas como o P.P.P., e o olhar para o protagonismo infantil começou a aparecer com mais veemência nas práticas cotidianas das crianças. As vozes infantis começaram a ecoar com mais frequência pelo território, pois as professoras começaram a propor saídas pelo entorno para conhecer a comunidade, iniciaram a proposta de experiências com o projeto chamado “assembleias infantis”, para as crianças escolherem o tema e o sabor do bolo do aniversário do mês, locais para passeios, títulos dos livros da semana, entre outros. Nessa mesma sintonia, aos poucos, através de convites da equipe, as famílias se aproximaram com mais frequência do CEI, no interesse em auxiliar na organização dos eventos, participar das reuniões de famílias, engajar na arrecadação de alimentos e brinquedos para as festividades, opinar sobre compras de brinquedos, auxiliar as crianças e professoras nos passeios e participar de alguns momentos de rotina do CEI, o que não foi tarefa fácil e de concordância de todas as pessoas da equipe de trabalho, pois abrir os portões para as famílias adentrarem a escola, requer preparo para o acolhimento, regulação emocional, competência em sua área de atuação, e sobretudo confiança no trabalho que é desenvolvido, pois é na convivência que aparecem nossas maiores vulnerabilidades.

A partir de 2015 aos dias atuais, o CEI e as pessoas que nela habitam percorrem caminhos entre idas e vindas de funcionários, partidas e chegadas de novas crianças e suas respectivas famílias, avanços e alguns retrocessos educacionais ou relações de trabalho advindas da SME, OSC e até mesmo das nossas práticas no CEI, sendo necessário continuamente reconstruir caminhos e modificar percursos, mas o que percebemos diante de todo o cenário, foi que mesmo diante as mudanças, o que ficou enraizado foi o sentido das relações de confiança e pertencimento de grupo da comunidade educativa do CEI Coração de Maria. Quando falamos de relações e construções de vínculo, é necessário dar tempo para que elas se fortaleçam. E é nessa

trama da vida, que a OSC e o CEI em que atuo e que foi o primeiro espaço de acolhimento às crianças do bairro ao qual pertence, tem escrito uma história de mais de 37 anos, baseado na luta pelo direito à educação infantil, respeito à vida e as pessoas, promovendo cada vez mais a escuta qualificada e bem-estar das crianças, e entendendo que tais ações só são possíveis de serem realizadas através de um trabalho em rede ligado à equipe de trabalho, mantenedores, secretarias de educação e famílias, tornando-se de fato uma comunidade educativa.

Daí, surge minha inquietação sobre os olhares e práticas educativas do diretor escolar de educação infantil, que possibilite que essas ações sejam possíveis, sobretudo em Centros de Educação Infantil da Rede Parceira da qual somos regidos por duas instâncias: mantenedora e poder público, aqui representado pela Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de São Paulo e OSC, motivando-me em realizar essa pesquisa de mestrado.

Em razão disso em 2020, tive a oportunidade de ingressar como aluna especial no Programa de mestrado em Gestão e Práticas Educacionais - PROGEPE pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE, que devido a pandemia realizou-se de maneira remota, onde realizei as disciplinas obrigatórias Fundamentos da Gestão Educacional; Metodologia da Pesquisa e da Intervenção Educacional; seminário temático "Currículo, Formação e Gestão", proficiência em inglês e módulo internacional.

No ano de 2021, ingressei como aluna efetiva no mestrado, tendo como objeto de pesquisa minha atuação como diretora escolar de CEI da rede parceira do município de São Paulo, na qual durante meu percurso acadêmico realizei os seminários de pesquisa e intervenção, e por meio das disciplinas, textos acadêmicos para estudos e reflexões tecidas com os professores e colegas, ampliei meu olhar para os diversos segmentos relacionados ao tema da pesquisa e minha própria prática educativa, além de despertar o desejo para a investigação acadêmica.

Neste cenário, minha inquietação se dá na busca em compreender de que maneira a direção escolar de Centro de Educação Infantil da rede parceira atua na comunidade educativa através de um trabalho colaborativo, e em consonância com os processos administrativos da rotina do CEI, SME, OSC, equipe de trabalho, crianças e suas famílias.

INTRODUÇÃO

A pesquisa tem como objeto de estudo a minha atuação enquanto Diretora Escolar de um CEI da Rede Parceira do Município de São Paulo. Propõe-se a analisar como se dá essa atuação na perspectiva da gestão colaborativa com a equipe de trabalho, bebês, crianças e famílias do Centro de Educação Infantil Coração de Maria, bem como a função da direção escolar de educação infantil da Rede Parceira no cumprimento das demandas entre a Organização da Sociedade Civil (OSC), o Poder Público, representado pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME), e a rotina da unidade escolar, garantindo a participação da comunidade nos processos educativos. Tendo as inquietações de minha experiência profissional como fonte das premissas desta pesquisa, haja vista que há mais de onze anos sou Diretora em um Centro de Educação Infantil (CEI) da Rede Parceira.

Partimos do pressuposto que, mesmo diante da necessidade de cumprimento das exigências das legislações municipais, diretrizes institucionais e demandas do cotidiano do CEI com os funcionários, bebês, crianças e famílias, há caminhos que permitem ações que contribuam para a atuação de uma direção escolar, pautadas nos princípios da gestão colaborativa.

No Município de São Paulo, o atendimento em Centros de Educação Infantil se dá para bebês e crianças de 0 a 3 anos e 11 meses. Este atendimento ocorre por duas modalidades, por meio da Rede Direta e por meio da Rede Parceira. Por meio da primeira, encontram-se unidades geridas diretamente pela Prefeitura da Cidade de São Paulo, por meio da segunda encontra-se unidades geridas por Organizações da Sociedade Civil (OSC) que trabalham por meio de Termos de Colaboração com a municipalidade.

As legislações que regem a Educação Infantil do município de São Paulo orientam tanto a Rede Direta quanto a Rede Parceira, do ponto de vista pedagógico. Com relação a jornada de trabalho e salários, na rede parceira, o que rege é a CLT e o sindicato da categoria. Quanto ao plano de carreira, visão e valores, segue-se o que é determinado pela OSC que mantém as unidades. Ou seja, para além das legislações municipais, cada OSC possui diretrizes próprias que regem seu funcionamento nos serviços que possuem, entre eles, os CEI 's. Quanto ao currículo, o documento norteador é "Currículo da Cidade de Educação Infantil de São Paulo", e algumas indicações de formações pela SME.

Neste contexto, ocorre o motivo da inquietação desta pesquisa, partindo da problemática: como inserir e manter uma gestão colaborativa na rotina escolar diante da complexidade de demandas, quadro de recursos humanos defasado, leis, regulamentos, normatizações municipais e institucionais que regem a realidade dos Centros de Educação Infantil da Rede Parceira?

Compete à direção escolar desenvolver competências para liderar e trilhar caminhos que envolvam toda a comunidade educativa nos processos internos e externos da escola, acompanhando, monitorando e orientando o fazer pedagógico. De acordo com Luck:

Podemos, pois a partir desses componentes, conceituar liderança como sendo o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva de melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas [...]. (LUCK, 2011, p.35).

Muitas vezes, tais especificidades de gestão e liderança não são naturais à pessoa, sendo que seu desempenho e competência dependerá do seu aprimoramento profissional ao longo de sua trajetória profissional. Influenciar pessoas para promover interações sociais, ter clareza nos objetivos do espaço educativo, comunicação clara que transmita confiança, são alguns dos processos no qual o diretor deve trilhar para compor a sua liderança em prol da cultura colaborativa.

Conforme Lima (2003, apud Fullan e Hargreaves, 2001), um dos principais desafios que as escolas enfrentarão no próximo século será o de conseguirem desenvolver um “profissionalismo interactivo” entre os seus docentes. Este profissionalismo define-se, entre outras coisas, por tomarem decisões em conjunto com os seus colegas em “culturas de colaboração, de ajuda e de apoio”. Tal afirmação, demonstra que a direção escolar enquanto referência do espaço educativo, deverá propor ferramentas que permitam trocas de experiências, partilhas de ideias, confiança e autoconfiança para auxiliar na aproximação e vínculo entre profissionais, crianças e profissionais e familiares, a fim de obter-se um grupo coeso no qual a base seja a colaboração e apoio mútuo.

Fullan e Hargreaves, na perspectiva da cultura colaborativa entre os professores afirmam:

As culturas colaborativas exprimem-se em todos os aspectos da vida de uma escola: nos gestos, nas brincadeiras e nos olhares que sinalizam

simpatia e compreensão; no trabalho árduo e no interesse pessoal, demonstrado nos corredores e fora das portas da sala de aula; nos aniversários e outras pequenas celebrações cerimoniais; na aceitação e mistura da vida pessoal com a profissional; na manifestação pública dos elogios, do reconhecimento e da gratidão e na partilha de ideias de recursos. (2001, pág. 89)

Neste contexto, temos a cultura colaborativa centrada nos membros que fazem parte da escola. Sabemos que para que a cultura colaborativa vigore, leva-se tempo, pois é um processo lento, contínuo e desafiador. Muitas vezes, as práticas cotidianas não precisam ser modificadas, mas moldadas, alinhando as particularidades de cada pessoa que compõe o grupo, com espaços qualificados para manifestar sua voz. A cultura colaborativa tem elo com a confiança e vínculo.

Quanto ao CEI Coração de Maria, universo desta pesquisa, nota-se que embora a Rede Parceira seja, na maioria das vezes, subordinada pela Prefeitura Municipal de São Paulo, sob a responsabilidade da SME, a direção escolar continuamente busca envolver a comunidade educativa nas ações do cotidiano do CEI, e em consonância com as legislações, princípios da OSC, equipe de trabalho, crianças e famílias.

Neste cenário, a direção escolar é a base que dá segurança para que as práticas colaborativas aconteçam. De acordo com o decreto nº 54.453, de 10 de outubro de 2013, que dispõe sobre as atribuições dos profissionais que integram as equipes escolares da rede municipal de ensino de São Paulo,

Art. 6º São atribuições do Diretor de Escola:

I - Coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico, acompanhar e avaliar a sua execução em conjunto com a comunidade educativa e o Conselho de Escola/CEI/CIEJA, observadas as diretrizes da política educacional da Secretaria Municipal de Educação. (SÃO PAULO, 2013).

Diante disso, e em entendimento ao decreto supramencionado, na organização da Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de São Paulo, a Diretora Escolar deve exercer sua função em parceria com a comunidade educativa, estando presente nas ações da proposta pedagógica, visando assim promover a melhoria do atendimento à toda comunidade escolar.

O decreto aponta os CEI's, como unidade da Rede de Educação e embora não seja atribuída a nomenclatura de rede parceira, os supervisores escolares orientam o documento como norteador do fazer pedagógico também para as unidades de CEI da Rede Parceira.

Nesse sentido, verifica-se que existem dispositivos legais que são comuns e dispositivos legais que são distintos para as duas redes. É possível observar abaixo um trecho do decreto utilizado para desenhar a equipe de gestão das unidades da Rede Parceira hoje e que não faz menção a essa modalidade, sendo aplicado às duas redes:

Art. 1º A Equipe Escolar das unidades educacionais da Rede Municipal de Ensino, da Secretaria Municipal de Educação, é constituída por:
I - Equipe Gestora, nos CEMEIs, CEIs, EMEIs, EMEFs, EMEFMs e EMEBSs, compreendendo os seguintes profissionais: diretor de escola, assistente de diretor de escola e coordenador pedagógico. (SÃO PAULO, 2013).

Conforme citado anteriormente, ao celebrar parceria entre uma instituição e a Prefeitura Municipal de São Paulo, há o comprometimento do CEI em interpretar e cumprir inúmeras portarias, decretos e instruções normativas tanto da rede direta, quanto das específicas para a rede parceira. Além das legislações municipais, estaduais e federais, a OSC possui regulamentações e procedimentos internos próprios. Entre essas duas esferas, está o CEI, motivo pelo qual as legislações existem e são elaboradas, refletidas e aplicadas, mas que, muitas vezes, não são aplicadas no cotidiano devido ao excesso de demanda e carência de recursos humanos.

Diariamente, por dez horas, o espaço educativo acolhe e acompanha crianças e famílias, com sua rotina e demandas próprias para atender presencialmente toda a comunidade escolar. Então, dentro das habilidades em orientar e acompanhar a execução do trabalho do espaço educativo, o diretor escolar também deve ser o principal mediador dos processos que envolvem a burocratização do Estado e a OSC para referenciar a realidade do fazer pedagógico e intervir em prol das reais necessidades da unidade na qual está inserida. Em sua prática cotidiana, ele é o responsável pela movimentação e articulação de todos os envolvidos, e utiliza o Projeto Político Pedagógico como recurso de validação dos processos, documento principal da unidade, no qual apresenta todas as especificidades e necessidades tanto do espaço educativo quanto do território no qual a unidade está inserida.

Então, a partir das leituras, interpretações e análises vividas e praticadas em minha trajetória profissional, os estudos sobre as legislações que regem a educação infantil do município de São Paulo, compilação de dados dos participantes da pesquisa, e referenciais teóricos, a problematização desta pesquisa foi se alinhando da maneira como foi apresentada.

A partir dos questionamentos apresentados, a pesquisa deu-se como objetivo geral: analisar a atuação da direção escolar de um Centro de Educação Infantil da Rede Parceira do município de São Paulo, na perspectiva da gestão colaborativa. Assim, ficou definido os objetivos específicos desta pesquisa:

(1) identificar as legislações e diretrizes institucionais que orientam o fazer pedagógico do diretor escolar da Educação Infantil da rede parceira.

(2) investigar quais caminhos a direção escolar busca a fim de atender as demandas do cotidiano.

(3) analisar a atuação da direção escolar na perspectiva da gestão colaborativa com a comunidade educativa.

(4) verificar os caminhos possíveis para a realização de uma prática de gestão colaborativa.

A partir dos objetivos descritos, a pesquisa foi desenvolvida por abordagem qualitativa através de levantamento e análise documental, bibliográfica e o instrumento de coleta de dados, que foi o grupo focal.

O objetivo do levantamento e da análise documental foi identificar cártulas norteadoras da organização administrativa e pedagógica dos Centros de Educação Infantil para distinguir ou assemelhar as unidades geridas pela Rede Direta e pela Rede Parceira de educação da cidade de São Paulo. Nesse sentido, foi possível verificar portarias, decretos, documentos públicos e até da OSC que corroboraram com a linha de desenvolvimento deste trabalho.

Por sua vez o levantamento e a análise bibliográfica tiveram como objetivo consubstanciar as teorias sobre cultura colaborativa, bem como sua aplicação nos espaços de educação, esta busca culminou nas obras largamente ventiladas ao longo do trabalho, que puderam apresentar conceitos e fortalecer as práticas realizadas com teorias sobre a temática.

Por fim, o grupo focal, realizado em dois momentos, teve como objetivo coletar informações, experiências e percepções de pessoas vinculadas ao Centro de Educação Infantil Coração de Maria, a fim de verificar a aplicabilidade de fato dos itens de cultura colaborativa e valorar esses processos a partir do lugar de fala de cada indivíduo.

O universo da pesquisa deu-se em um Centro de Educação Infantil da Rede Parceira do município de São Paulo, localizado na região central de São Paulo, que possui capacidade para atender aproximadamente 260 bebês e crianças de 0 a 3 anos e 11 meses.

Os participantes do grupo focal, foram pessoas envolvidas com o cotidiano da unidade: uma diretora, duas coordenadoras pedagógicas, duas professoras, uma representante da comunidade educativa (mãe de criança matriculada), uma representante da OSC e um supervisor escolar como representante da Secretaria Municipal de Educação. O primeiro grupo focal realizado com esses participantes se deu no mês de junho de 2021, com duração aproximada de duas horas. Devido a pandemia da Covid19, foi realizada de modo híbrido, tendo quatro participantes em modo presencial e quatro através da plataforma do Google Meet. A logística do encontro se deu através de um roteiro de perguntas, com o objetivo de auxiliar na interação das falas entre os participantes. O encontro foi gravado por áudio, e posteriormente transcrito pela pesquisadora. O segundo grupo focal, foi realizado no mês de março de 2023, com os mesmos participantes do primeiro grupo, com duração aproximada de duas horas. O objetivo do segundo encontro, se deu, a partir da sugestão da banca examinadora durante a qualificação deste trabalho, em reunir o grupo para discutir como as demandas oriundas das legislações que regem o trabalho do CEI da rede parceira, sendo SME, OSC e rotina escolar, impactam no cotidiano do trabalho da direção escolar possibilitando ou dificultando as ações que permeiam o exercício da gestão colaborativa. A organização do segundo encontro se deu por meio de um novo roteiro de perguntas, na qual encontra-se no apêndice desta pesquisa, para auxiliar no percurso da conversa entre os participantes. O encontro deu-se de modo virtual, devido a incompatibilidade das agendas dos participantes para um encontro presencial. O encontro foi gravado por áudio, e posteriormente transcrito pela pesquisadora.

Os resultados alcançados no grupo focal, foram analisados e discutidos, a partir de cinco categorias: 1) atuação da direção escolar e a equipe de trabalho, 2) atuação da direção escolar e a OSC, 3) atuação da direção escolar e a Secretaria Municipal de Educação, 4) atuação da direção escolar e os bebês, crianças e famílias, 5) atuação da direção escolar na comunidade educativa. Os referenciais teóricos utilizados para elucidar o trabalho em equipe nas escolas, foram Fullan e Hargreaves (2001), para explanar sobre o trabalho colaborativo nas escolas, Ávila (2003), e para referenciar gestão e liderança, Luck (2014).

Para estruturar a produção acerca do tema da dissertação, foi realizado o levantamento bibliográfico, no qual auxiliou o processo de formulação da pesquisa.

A busca de trabalhos publicados em dissertações e teses correlatas neste estudo, foi realizada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD). A leitura destes

trabalhos me forneceu subsídios no que tange a abordagem da redação deste texto, bem como demonstrou caminhos e temas já percorridos pelos colegas pesquisadores em seus estudos. No quadro abaixo, há a referência da quantidade de descritores encontrados, seguido do número de dissertações selecionadas para leitura relacionada a esta pesquisa, bem como o nome do autor e em qual universidade e ano o trabalho foi publicado.

Quadro 1: Teses e dissertações encontradas no Instituto Brasileiro de Informação e Ciências e Tecnologia (IBICT) - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)

DESCRIPTOR	NÚMERO DE PESQUISAS ENCONTRADAS	NÚMERO DE PESQUISAS CORRELACIONADAS AO OBJETO E ESTUDO	AUTOR, TÍTULO, UNIVERSIDADE E ANO
Diretor de CEI	17	1	Almeida, Sandy Katherine Weiss de. Diretor de escola e a gestão escolar: formação e prática em escolas municipais paulistanas. Dissertação de Mestrado. Universidade Nove de Julho de São Paulo. 2021.
Gestão escolar colaborativa em CEI	2	1	Silva, Simone Pinto da. “Agora estávamos juntas”: tecituras e imagens de um Projeto Político Pedagógico na Educação Infantil ”. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Campinas. 2020.

Gestão colaborativa na rede parceira	26	0	
Diretor escolar de CEI conveniado	1	1	Santana, Angelina V. Ap. Colombo. A formação continuada das professoras da rede parceira da educação infantil do município de São Paulo. Dissertação de mestrado. Universidade Nove de Julho. 2019.
Diretor escolar de CEI da rede parceira	1	0	Pesquisa contemplada no descritor acima.

Pesquisa realizada em julho de 2021.

A partir do quadro acima, é possível observar que embora haja relação de alguns descritores com o objeto desta pesquisa, não encontramos um título de trabalho específico sobre gestão colaborativa nos Centros de Educação Infantil. Foram encontrados 47 (quarenta e sete) trabalhos, sendo 3 (três) relacionados a esta pesquisa e que contribuí com o seu desenvolvimento.

Ressalta-se que os trabalhos localizados sob o descritor “Gestão colaborativa na rede parceira”, compreendem pesquisas notadamente nas áreas de gestão empresarial e de dados. Um deles é da área da educação, mas trata de formação inicial e outro, que poderia sugerir alguma coerência, não pode ser lido, devido a falhas no download do arquivo.

A próxima etapa foi da leitura dos trabalhos citados acima, sendo um conhecimento fundamental para a escrita desta pesquisa, que foi lido e refletido de modo não instrumentalizado e percorrido ao longo do texto. No primeiro trabalho, a análise deu-se para a formação e construção da prática de diretores nas escolas municipais de São Paulo, na qual contribuí com profundidade nas minhas reflexões para a escrita da seção 1 (um), desta pesquisa. No segundo, a ênfase deu-se para a construção do Projeto Político

Pedagógico no trabalho coletivo, item que consta na seção 2 (dois) deste trabalho e o terceiro sobre o percurso histórico das creches conveniadas em São Paulo e as características da rede de educação infantil direta (prefeitura) e rede parceira (vinculada a uma Organização da Sociedade Civil), na qual o conteúdo favoreceu os estudos, principalmente para a construção das ideias da seção 1 (um).

Assim sendo, a partir das análises dos estudos correlatos, teremos a possibilidade de verificar a investigação de outros pesquisadores, bem como auxiliar no caminhar das nossas pesquisas, onde poderemos levar em consideração os estudos teóricos, análises e resultados obtidos, bem como suas barreiras e contribuições da pesquisa.

Com a intenção de obter respostas no que se refere ao tema da presente pesquisa intitulada “Minha atuação como diretora escolar na perspectiva da gestão colaborativa: estratégias em um CEI da rede parceira do município de São Paulo”, a investigação deu-se por abordagem qualitativa, sendo utilizado o seguinte percurso metodológico: pesquisa bibliográfica, análise documental e grupo focal. Como fonte primária, *a pesquisa bibliográfica* deu-se a partir dos estudos e análises de livros, artigos e documentos de domínio científico, que correspondem à fundamentação da bibliografia sobre gestão escolar. Os descritores utilizados foram: gestão colaborativa em CEI, gestão colaborativa na rede parceira e diretor escolar de CEI conveniado; *a análise documental* como mecanismo de compreensão do contexto do universo de pesquisa que foi pesquisado, legislações, instruções normativas e portarias que regem os CEI’s da rede parceira do município de São Paulo; *o grupo focal* articulando as duas metodologias citadas acima, através do diálogo sobre o objeto de estudo da presente pesquisa.

Sendo assim, este trabalho organiza-se com uma introdução e mais três seções, sendo eles:

Na seção dois denominada “*A atuação da direção escolar do CEI da Rede Parceira do município de São Paulo*”, busca-se debater os instrumentos que norteiam o trabalho do diretor escolar da rede parceira, pautados nos documentos que regem o trabalho no CEI, e autores que discutem políticas públicas educacionais, na qual elucidam o papel da gestão escolar frente às legislações determinadas.

A terceira seção intitulada “*A gestão colaborativa no Centro de Educação Infantil Coração de Maria*”, tem como objetivo discutir as perspectivas que regem a cultura colaborativa na escola, e os entraves do sistema educativo brasileiro, pautados em autores que debatem sobre a cultura da colaboração e o sistema educativo neoliberal como dificultador do processo de democratização da escola.

Na quarta seção nomeada "*Estratégias da direção escolar que norteiam o trabalho na perspectiva gestão colaborativa*", será abordada a pesquisa empírica, caracterização do universo da pesquisa, participantes, perguntas norteadoras e processo de transcrição e características do grupo focal que apresentará o debate das transcrições dos participantes realizada através da análise de dados, buscando relação com o tema da pesquisa e dialogando com os referenciais teóricos, sendo neste ponto trabalhado as categorias de análise.

2. A ATUAÇÃO DA DIREÇÃO ESCOLAR DO CEI DA REDE PARCEIRA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

2.1 Breve histórico dos CEI'S da rede municipal de São Paulo e o processo de parceirização das Organizações da Sociedade Civil

As primeiras creches conveniadas surgiram na década de 1950, entre a prefeitura e entidades beneficentes, sob a guarda da Comissão de Assistência Social Municipal (CASMU), sendo cinco anos depois substituída pela Divisão de Serviço Social, sendo sua função principal promover o amparo para a maternidade e infância das famílias mais necessitadas.

No ano de 1966, é criada a Secretaria de Bem-Estar Social (SEBES), com mais de 13 (treze) creches a serem mantidas pela prefeitura, a partir de um valor calculado por per capita. Vale destacar que, no ano de 1970, havia no município de São Paulo, 1 (uma) creche direta, contra 28 (vinte e oito) creches conveniadas.

Em 1977, a SEBES torna-se Coordenadora de Bem-Estar Social (COBES), sendo que através da articulação e reivindicações de grupos de mulheres, mães e feministas do Movimento de Luta por Creches, entre 1978 e 1982, ampliaram o atendimento às creches com o aluguel de 120 (cento e vinte) locais para atendimento da rede direta, 2 (duas) indiretas e 63 (sessenta e três) conveniadas.

No período entre 1983 e 1985, houve considerável expansão tanto das creches administradas pela prefeitura quanto das creches indiretas e conveniadas administradas pela assistência social.

A Constituição Federal de 1988, prevê em seu Art. 208, inciso IV, que a educação infantil será ofertada em creches e na pré-escola, às crianças com idade até 5 anos (BRASIL, 1988). Neste contexto, no município de São Paulo, esse serviço foi ofertado inicialmente pelas creches, proporcionando o cuidado no desenvolvimento integral para crianças, sendo administrado pela Secretaria de Assistência Social (SAS).

No ano de 2001, ocorreu a transição da administração do Serviço de Assistência Social para a Secretaria Municipal de Educação (SME). A nomenclatura passou de creche para Centro de Educação Infantil (CEI).

Com o advento da Portaria – SME Nº 4.548 de 19 de maio de 2017, ficou estabelecido normas para a celebração de Termos de Colaboração entre a Secretaria Municipal de Educação (SME) da Prefeitura da Cidade de São Paulo e Organizações da

Sociedade Civil (OSC) para execução, em regime de mútua cooperação, do serviço denominado Centro de Educação Infantil (CEI).

Deste momento em diante, houve a distinção da nomenclatura utilizada para determinar unidades de CEI geridos diretamente pela SME e por aquelas que passaram a ser executadas em mútua cooperação com OSC. As unidades geridas exclusivamente pela SME foram chamadas de “Unidades da Rede Direta”, enquanto aquelas que haviam cooperação da OSC passaram a ser denominadas “Unidades da Rede Parceira”, sendo divididas em dois segmentos, indireto quando o imóvel é pertencente da prefeitura ou alugado e conveniado quando o estabelecimento pertence a OSC.

A distinção terminológica tem efeitos práticos operacionais contundentes, pois, unidades da Rede Direta tem em seu quadro de recursos humanos servidores públicos, com repasse financeiro feito por meio de procedimentos e protocolos aos moldes do erário público, com acesso ao mobiliário da prefeitura, enquanto as unidades da Rede Parceira tem em seu quadro de recursos humanos trabalhadores celetistas vinculados diretamente a OSC, e seus recursos financeiros são repassados pelo erário público, mas seguem protocolos e procedimentos financeiros mais flexíveis, com acesso restrito ao mobiliário da prefeitura, devendo seguir as regras estipuladas não só por legislações gerais, mas também específicas, como do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), regulamentado pela Lei 13.019, de 31 de julho de 2014.

O processo de parceirização, se dá pelo interesse mútuo entre OSC e SME em realizar parceria, através da formalização do Marco Regulatório amparado pela Lei 13.019/2014. Segundo essa legislação, parcerias são acordos firmados com organizações sociais de interesse público, e que podem ser formalizados a partir de Termos de Colaboração. Há uma série de critérios da SME para a abertura de uma unidade de Centro de Educação Infantil, conforme demonstra o artigo 11 do decreto nº 57.575 de 29 de dezembro de 2016:

§ 1º Para a celebração do termo de colaboração, a Administração Pública publicará edital de chamamento público, que deverá ser acompanhado de minuta de plano de trabalho contendo, no mínimo, as seguintes informações:

I - Descrição da realidade que será objeto da parceria, devendo ser demonstrado o nexos entre essa realidade e as atividades ou projetos e metas a serem atingidas;
II - Descrição das metas a serem atingidas e das atividades ou projetos a serem executados, devendo estar claro, preciso e detalhado, o quanto possível, o que se pretende alcançar, realizar ou obter; (SÃO PAULO, 2016).

Diante disso, o termo de colaboração entre OSC e SME tem duração de cinco anos, podendo haver renovação caso a Unidade Educacional cumpra com as metas estabelecidas no Plano de Trabalho, documento central para a celebração da parceria. Os recursos financeiros para a manutenção do espaço educativo são repassados pela SME através de valor per capita, ou seja, calculado por criança e multiplicado pelo número total de alunos. Em contrapartida, a OSC tem por responsabilidade administrar a verba repassada mensalmente, com prestações de contas trimestrais através de um documento chamado relatório de objeto na qual consta as metas estabelecidas pela SME e relatório do cumprimento de cada uma delas com fotos e registros preenchidos pela gestão escolar. Além disso, a OSC tem por obrigatoriedade realizar e apresentar as conciliações bancárias mensais, extratos bancários, quadro de RH atualizado, orçamentos, comprovantes de pagamento e quando solicitado pelo setor de prestação de contas, comprovações através de fotos ou justificativas do objeto comprado ou serviço prestado. Vale ressaltar que quando as despesas mensais superam o valor da verba repassada, a OSC é a responsável por arcar com as demais despesas.

Com relação aos olhares sobre as questões pedagógicas, a SME disponibiliza as orientações do setor DIPED (Divisão Pedagógica), que realiza encontros mensais com os coordenadores pedagógicos, a fim de realizar formação continuada.

Os CEI 's contam com a supervisão mensal de servidores públicos intitulados para esta função, na qual dividem-se em monitorar CEI's da rede direta e indireta, com durabilidade anual. Suas atribuições são a de realizar vistoria predial, analisar diários de classe, prontuários dos funcionários, entre outros. Vale ressaltar que também há supervisão de nutricionista contratada pela OSC, sendo uma obrigatoriedade firmada pela SME, sob a responsabilidade da DRE de referência.

A nomenclatura Rede Parceira se dá quando o CEI é administrado por uma Organização da Sociedade Civil (OSC), citada historicamente como “instituição parceira”, ou ainda, “mantenedora”.

Conforme dados da Escola Online (EOL), de setembro de 2022, são 950 unidades de Educação Infantil (CEIs, EMEIs e CEMEIs) da Rede Direta e 2.230 unidades de Educação Infantil da Rede Parceira Indireta (CEIs - RPI)” (SÃO PAULO, 2022). O número de unidades de CEI em cooperação mútua com Organizações da Sociedade Civil supera em mais do que o dobro o número de CEIs, EMEIs e CEMEIs somados à Rede Direta.

Logo, a maior rede de educação infantil do país (SÃO PAULO, 2022), é baseada nos acordos de mútua cooperação entre a municipalidade e as OSCs, deixando evidente em números, a dependência da administração pública dessa modalidade de gestão de políticas públicas.

Nesta perspectiva, baseando-se nas documentações que legitimam a promoção de uma educação infantil de qualidade para todas as crianças, é possível verificar que há uma inversão de valores por parte das políticas públicas, na qual está voltada para a lógica do mercado, considerando-se que a mão de obra de parceria da SME com as OSC's barateia os cofres públicos, e com isso, nos deparamos com a influência da sobrecarga, individualismo e formação de mão-de-obra barata.

Nesse ponto de vista, o sistema educativo com princípios no neoliberalismo, tem como objetivo formar, ou ainda, transformar a mentalidade das pessoas, com um discurso ideológico de sistema que promova a melhoria da educação, colocando-a em um patamar de modernidade e igualdade, quando na verdade esse modelo prevê atender os interesses políticos e econômicos, em uma lógica de estratégia de mercado que intenciona mudar os valores de uma sociedade. Esse sistema com visão na produtividade, é um plano que nutre um movimento de convencimento em massa de formação preparatória para a vida profissional, desde cedo fazendo com que cada indivíduo considere que sua eficiência individual seja calculada pela sua capacidade e habilidade em obter desempenho e eficiência. De acordo com Laval:

A reorganização do poder lança mão oficialmente de “formas brandas” de gestão, qualificadas às vezes de gestão cooperativa, participativa ou até mesmo educativa. Seguindo o espírito dessa nova gestão que se disseminou no setor privado a partir dos anos 1980, busca dar liberdade à iniciativa pessoal a fim de direcionar para a produtividade e o bom desempenho toda energia física, intelectual e emocional de que é capaz o indivíduo “liberado”, instaurado ao mesmo tempo, para coibir qualquer excesso atípico de individualidades sem controle, um novo modo de sujeição, baseado na aceitação de uma cultura de empresa, no “contrato” e na definição de objetivos avaliados *ex post*. A valorização do individual se soma à preeminência da unidade periférica e local. (LAVAL, 2017, p. 255).

Se apropriando do discurso da modernização e eficiência, nas últimas décadas foi possível perceber o avanço desse modelo de sistema educativo no Brasil, onde a argumentação se dá pela busca da excelência na qualidade de ensino. Conforme descreve Laval “[...] Sejam quais forem a natureza e o teor da “reforma” ou da “inovação”, basta dizer que haverá “modernização” da escola para que, na cabeça de muitos, ela seja sinônimo de progresso, democracia, adaptação, à vida contemporânea, etc.” (LAVAL, 2017 p.195).

As políticas de reforma mascaram a monopolização da ideologia neoliberal, através de discursos de melhorias da escola com o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos. Essa crescente tendência implantada a partir da gestão da escola, é um movimento crescente e consolidado, em que os elaboradores de políticas públicas, os gestores dos sistemas educacionais, e por fim, os gestores escolares aderem aos ideais e práticas do movimento neoliberal, através do poder de deliberação que possuem.

Com isso, a educação pública do Brasil, desde a educação infantil, ligada à lógica neoliberal, impossibilita os integrantes das escolas de promover propostas pedagógicas que envolvam o exercício da consciência crítica das pessoas que perpassam os espaços educativos, pois embora cada escola tenha políticas próprias a partir da sua realidade, as políticas governamentais, inseridas de forma vertical, impactam a realidade dentro do espaço educativo, tornando a escola um palco de disputas, onde os órgãos governamentais responsabilizam e manipulam as escolas e seus gestores, a partir de programas que mascaram intenções do sistema.

Por isso, a necessidade de o diretor escolar obter clareza sobre as políticas públicas educacionais e possibilitar movimentações que permitam a comunidade educativa a se apropriar do contexto educativo, para assim obter força coletiva, a fim de questionar, cobrar e validar as necessidades da comunidade e não do sistema político.

Levando em consideração que é o protagonismo da gestão escolar que informa e forma os grupos de pessoas que irão promover a construção de uma cultura baseada na reflexão e criticidade, os participantes precisam estar cientes das legislações e documentações, para assim buscar romper com o abuso político do sistema educativo. Fazer gestão escolar implica, driblar os inúmeros desafios que as interpretações das legislações trazem para a realidade da escola. É necessário haver consciência crítica para perceber as sutilezas dos interesses capitais, sendo fundamental estar atento à lógica do sistema educativo que afeta a escola.

Deste modo, a Educação Infantil, primeira etapa da educação básica brasileira, conforme assegura a LDB de 1996 (BRASIL, 1996), é incluída no sistema neoliberal, por medidas como, por exemplo, a do multietarismo. Tal afirmação é possível quando analisadas o aumento de ofertas de vagas pela Prefeitura do Municipal de São Paulo, para bebês e crianças que ainda se encontram fora dos CEI's. Embora no centro da cidade de São Paulo, mais especificamente nos bairros de Santa Cecília, Vila Buarque e Campos Elíseos a prefeitura tenha obtido aumento significativo de vagas para crianças entre 0 e 3 anos, a diferença de idade entre crianças em uma mesma turma, demonstra um modo de

organização por parte da SME para tentar zerar a fila de espera. Através desse novo modelo de organização, é possível analisar que a organização de turmas realizada pela SME, deu-se com o objetivo de aumentar o número de vagas, mas nas mesmas condições de trabalho, sem considerar a sobrecarga de trabalho e a escassez no quadro de recursos humanos.

Nesta linha, exige-se que os profissionais com a mesma carga horária, com o mesmo rendimento, com as mesmas condições de trabalho, deem conta de educar crianças com perfis etários distintos e com necessidades distintas.

Esta medida leva uma valorização estrita de todos os recursos disponíveis, os espaços são usados em sua capacidade máxima, os professores precisam lidar com o máximo possível de crianças, forçando ao máximo a utilização do mobiliário, o fornecimento da alimentação, os trabalhadores da limpeza e outros trabalhadores da unidade, todos acabam sendo forçados a trabalhar numa lógica do limite máximo de suas condições profissionais, físicas e emocionais.

Documentalmente, sempre se pede para fazer mais com menos recursos, de uma forma precária, revestindo o pedido por meio de um discurso moderno, que estaria alinhado às teorias e tendências pedagógicas mais atuais, para atender o maior número de crianças com recursos em quantidade desproporcional.

Para a Prefeitura Municipal de São Paulo cumprir com a meta de inserir todas as crianças na rede de educação infantil, a Secretaria Municipal de Educação, através da Instrução Normativa nº 43, de 08 de novembro de 2021, autoriza a mistura de idades das crianças, conforme demonstrado a seguir:

Art. 13. O atendimento na Educação Infantil, a ser realizado nos Centros de Educação Infantil/Creches - Unidades Diretas, Indiretas e Parceiras -, nos Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEIs) e nas Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEIs), ocorrerá em agrupamentos formados de acordo com as datas de nascimento e proporção adulto-criança, de acordo com o espaço físico do ambiente, conforme segue:

§ 3º As Unidades Educacionais poderão optar pela organização multietária para atendimento do Mini Grupo, organizando a composição das turmas de forma equilibrada com crianças das faixas etárias que compreendem Mini Grupo I e II.
§ 4º As turmas multietárias de Mini Grupo, que trata o artigo 3º, poderão ser criadas com no mínimo 15 e no máximo 18 crianças por educador. (São Paulo, 2021.)

Assim sendo, com a descrição das composições de turma conforme a instrução normativa citada acima, em uma mesma turma pode haver 18 (dezoito) crianças de 2 (dois) anos misturadas com crianças de 3 (três) anos e 11 (onze) meses, para um educador, sobrepondo a Instrução Normativa nº 4.548 de 2017, da qual previa a divisão de turmas

por faixa etária, sendo a nomenclatura minigrupo 1 para crianças de 2 (dois) à 3 (três) anos, com 12 (doze) crianças para um educador e minigrupo 2 para crianças de 3 (três) à 4 (quatro) anos, com 25 (vinte e cinco), crianças por educador.

Tal fato, reforça a lógica empresarial, onde tanto diretores escolares quanto as equipes de trabalho, são desafiados constantemente a enfrentarem a fragilidade das condições de trabalho cada vez mais marcada pela pressão da SME em atender o público de interesse por meio da quantidade, quando deveria ter a premissa do atendimento na qualidade.

Em um discurso completamente opositor em uma mesma cártula, observamos a contradição na Instrução Normativa nº 43, de 08 de novembro de 2021, em que o PME destaca como meta:

Redução do número de alunos por sala
Diminuição significativa na relação entre o número de alunos por educador, colocando limites e estabelecendo que o mesmo aconteça nos Centros de Educação Infantil assim que a meta de universalizar o atendimento a essa demanda seja alcançada. (São Paulo, 2015)

Neste cenário, compreendemos mais uma vez a ação da política neoliberal, onde o município de São Paulo legitima tal discurso a partir do estabelecimento e cumprimento de metas a níveis quantitativos, sem considerar as especificidades dos cuidados da primeiríssima infância, qualidade no atendimento aos bebês e crianças, e ainda descumprimento da própria meta estabelecida no PME, ficando evidente a importância dos diretores de escola promoverem espaços de debates, colaboração e participação da comunidade educativa, a fim de obterem subsídios para liderarem o espaço educativo com autonomia, clareza e criticidades nos processos de tomadas de decisões.

Neste contexto, vale ressaltar, a precarização das condições do reajuste salarial dos professores da rede parceira dos CEI's do município de São Paulo, no qual foram desconsiderados o repasse dos 33,24% de reajuste salarial, de acordo com o piso nacional dos professores, em cumprimento a Lei 11738, de 2008, e portaria nº 67 de 04 de fevereiro de 2022, que estabelece: “Art. 1º Homologar o Parecer nº 2/2022/CHEFIA/GAB/SEB/SEB, de 31 de janeiro de 2022, da Secretaria de Educação Básica desta Pasta, que apresenta o piso salarial nacional dos profissionais do magistério da educação básica pública para o ano de 2022”.

Sendo assim, embora a Lei, e em consequência a Instrução Normativa considere o reajuste salarial para todos os profissionais do magistério da educação básica pública do Brasil, a partir de janeiro de 2022, o repasse deu-se somente em outubro do mesmo

ano, atrelado a campanha eleitoral, como um benefício do governo vigente de 2022. Em investigação as instruções normativas e circulares da Secretaria Municipal de Educação, não foi possível encontrar qualquer documento oficial que registre orientações sobre o repasse do reajuste salarial para a presente categoria dos professores de educação infantil da Rede Parceira, legitimando um cenário onde o Poder Público não dialoga com o cumprimento das legislações, bem como invalida a valorização do magistério.

Para melhor compreensão do universo desta pesquisa é necessário compreender que nosso objeto se encontra localizado na Rede Parceira da Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de São Paulo, como uma unidade de Centro de Educação Infantil.

Nesse sentido, as experiências tateadas e aqui descritas não só envolvem a complexidade do ambiente de educação da primeira infância, como também levam em consideração a potência e os elementos dificultadores de não pertencer a Rede Direta.

2.2. As funções da direção escolar de CEI da rede parceira no município de São Paulo

Por muitos anos, o cargo de diretor escolar de escola pública foi visto como o de um administrador burocrático e fiscalizador. Ao longo dos anos, tal incômodo se deu por muitos educadores e estudiosos que lutaram para que tal posição fosse revista, com uma proposta de formação específica, para além das questões administrativas, mas com foco também nos aspectos pedagógicos. Nesse sentido, o termo administração passou a ser substituído por gestão, redefinindo um ambiente escolar autônomo e interativo. Com essa ressignificação da função do diretor escolar, o termo gestão passa a redefinir um trabalho baseado na participação coletiva no contexto escolar:

[...] Com essa perspectiva, analisa-se, portanto, a mudança de paradigma que estabelece uma mudança do enfoque de administração para o de gestão, que vem ocorrendo no contexto das organizações e dos sistemas de ensino, como parte de um esforço fundamental para a mobilização, organização e articulação do desempenho humano e promoção da sinergia coletiva, em seu contexto, voltados para o esforço competente de promoção da melhoria do ensino brasileiro e sua evolução (LUCK, 2015, p.35).

Dessa forma, para além das atribuições administrativas, que também fazem parte da rotina escolar e é fundamental para que a escola se organize estruturalmente, a mudança de paradigma, está focada na atuação do diretor frente a esse processo de reestruturação do seu trabalho, buscando exercer uma gestão descentralizada, com participação coletiva, envolvimento nos processos pedagógicos da escola, articulação de

um trabalho em rede, e tendo a comunidade educativa como parceiros dos processos tanto administrativos, pedagógicos e de acompanhamento dos resultados da aprendizagem das crianças.

Com o decorrer do tempo e a luta de militâncias por uma educação pública de qualidade que garanta o processo de democratização nas escolas, nos anos de 1990, o artigo 3º da LDB 9.394/96, (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), ampara a educação em uma gestão de direção escolar pautada no exercício da democracia: “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; IX - garantia de padrão de qualidade [...]” (BRASIL,1996).

Com a LDB, a gestão democrática da escola pública passa a garantir e dar ênfase para os espaços de participação e construção coletiva, mesmo que ainda seja teoria em algumas realidades escolares, garantindo voz aos profissionais da educação, famílias e alunos, formando uma comunidade protagonista de seu próprio processo de desenvolvimento.

Analisando os PPP's da unidade Coração de Maria e levando em consideração que, na maioria das escolas, a direção é a responsável final pela revisão do documento, é possível analisar que através da descrição das funções da direção escolar, há indícios de uma ressignificação na organização de pensamento com relação a concepção de direção escolar e sua atuação na Unidade Educacional. É possível constatar sob a atuação da direção escolar, que a dimensão de gestão administrativa se dá na execução, orientação e acompanhamento do sistema EOL (online), e são realizadas inscrições, matrículas e relação documental das crianças e membros da equipe, relógio de ponto, holerites e atestados; relatório de estoque; prestação de contas mensais para a prefeitura e instituição mantenedora; compras de alimentos, higiene e limpeza, material pedagógico e de escritório; escrita e leitura de atas e relatórios, registros, e-mails, correspondências, prestação de contas à comunidade, entre outros. Com relação a gestão de pessoas, nos documentos analisados constam informações sobre a promoção de ações que envolvem um ambiente com partilhas das informações do cotidiano, rodas de escuta individuais e coletivas, planejamento coletivo do fazer pedagógico, através de assembleias ou votações específicas, pesquisas de pesquisas de satisfação e qualidade e de clima organizacional, etc.

Identificar diariamente as necessidades e especificidades da escola não é tarefa fácil. O diretor escolar necessita através de habilidades e conhecimento garantir o trabalho

coletivo, para assegurar o bom funcionamento escolar. Deve-se envolver os membros da equipe, comunidade educativa, representantes da Secretaria Municipal de Educação e da OSC.

Com relação às atribuições do diretor escolar do município de São Paulo, encontra-se o Decreto nº 54.453, de 10 de outubro de 2013, que rege as atribuições dos profissionais da educação do município de São Paulo, na qual destaca ser atribuição do gestor escolar:

Art. 4º A função de Diretor de Escola deve ser entendida como a do gestor responsável pela coordenação do funcionamento geral da escola, de modo a assegurar as condições e recursos necessários ao pleno desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, na perspectiva de favorecer o constante aprimoramento da proposta educativa e execução das ações e deliberações coletivas do Conselho de Escola, observadas as diretrizes da política educacional da Secretaria Municipal de Educação e a legislação em vigor.
Parágrafo Único - A função de Diretor de Escola é exercida por titular do cargo correspondente, de provimento efetivo, na forma prevista em lei.

Vale ressaltar, que o decreto acima rege as atribuições dos profissionais da educação do município de São Paulo, ou seja, das unidades educacionais da Rede Municipal de Ensino, entre eles os CEI's da rede da prefeitura. No caso dos CEI's da rede parceira, as unidades são orientadas pela supervisão escolar a utilizarem o decreto acima como referência, porém não há citação direta sobre as Unidades Educacionais da rede parceira no texto, cabendo a OSC a responsabilidade pela gerência desse cargo.

Consideramos assim, que os diretores da rede parceira do município de São Paulo, não possuem legislações específicas que regem com clareza o plano de carreira, bem como suas atribuições e funções no exercício do seu cargo, aplicando-se na prática dispositivos legais que não foram pensados para esta relação.

A OSC do CEI pesquisado possui vínculo com o sistema confessional, ou seja, é vinculado à igreja católica. Embora haja vínculo religioso, foi possível analisar através dos documentos que serão apresentados a seguir, que o espaço educativo promove a laicidade, não havendo o envolvimento de corrente religiosa dentro da Unidade Educacional.

Ao analisar as documentações internas da OSC, foi possível encontrar dois documentos no qual citam as atribuições do diretor escolar, sendo eles, o documento intitulado Plano de Trabalho, no qual foi analisado do ano de 2015, e o documento denominado Plano de Desenvolvimento Individual, examinado do ano de 2021 (datas dos documentos mais atualizados até a escrita desta pesquisa). O Plano de Trabalho é um dos

documentos obrigatórios para a celebração de parceria entre uma OSC e a Prefeitura Municipal de São Paulo, com durabilidade de 5 (cinco) anos, redigido, a partir de um instrumental nomeado Manual de Parcerias, para cumprir os procedimentos contidos na Lei 13.019/2014 e do Decreto Municipal no 57.575/2016, que estabelece procedimentos jurídicos para celebração de parcerias. De acordo com o Manual de Parcerias, o Plano de Trabalho deve conter:

Elementos obrigatórios para o Plano de Trabalho:

O plano de trabalho deverá ser elaborado, nos termos do disposto no Artigo 12 e anexo II da Portaria nº 4.548/ 2017, contendo obrigatoriamente:

- a) Identificação do Proponente;
- b) Histórico do Proponente;
- c) Dados do CEI;
- d) Público-Alvo;
- e) Descrição da realidade que será objeto da parceria, devendo ser demonstrado o nexos entre essa realidade e as atividades e metas a serem atingidas;
- f) Descrição das metas a serem atingidas e das atividades a serem executadas;
- g) Forma de execução das atividades ou dos projetos e de cumprimento das metas a eles atreladas;
- h) Previsão de atendimento;
- i) Definição dos parâmetros a serem utilizados para aferição do cumprimento das metas / metodologia;
- j) Plano de adequação para início de atendimento;
- k) Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros a serem utilizados na execução das atividades ou dos projetos abrangidos pela parceria, incluindo a aplicação do repasse inicial. (São Paulo, 2018, p.10)

Conforme consta na citação acima, para o Plano de Trabalho, não há a obrigatoriedade da descrição das atribuições do diretor escolar, mas ainda assim, no documento da Organização da Sociedade Civil (OSC) denominado Plano de Desenvolvimento Individual, há a definição do perfil e funções do diretor escolar de CEI vinculado a instituição.

O diretor escolar em conjunto com a equipe de trabalho, deve acompanhar e revisar o Projeto Político Pedagógico e Plano de Ação dos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana, a fim de orientar, acompanhar e monitorar as ações para a garantia de qualidade ao atendimento.

É responsabilidade do diretor escolar trabalhador da OSC garantir o pleno exercício da aprendizagem crítica e reflexiva dos membros da equipe, a fim de promover avanços com relação ao processo de aprendizagem das crianças, e promover um ambiente colaborativo, onde os integrantes sintam-se corresponsáveis pela qualidade dos processos de ensino aprendizagem.

Deve o diretor escolar oportunizar ações onde os integrantes da equipe possam utilizar suas potencialidades individuais para coletivamente promover ações educativas

eficientes e promover ações onde a escola e comunidade sejam parceiras na construção de aprendizagens significativas. Bem como promover relação interpessoal através da comunicação clara e objetiva entre os integrantes da escola e comunidade, a fim de garantir um trabalho integrado, cooperativo e harmônico para o bem-estar de todas e todos.

Nesse contexto, o diretor escolar também é responsável por revisar o Plano de Trabalho em conjunto com a OSC e monitorar a execução dos serviços, e acompanhar o processo pedagógico, a partir dos documentos norteadores da escola: Projeto Político Pedagógico, Projetos Cotidianos, entre outros.

Conforme as diretrizes da OSC o diretor escolar ainda deve acompanhar o processo de desenvolvimento profissional da equipe de trabalho; acompanhar o processo de desenvolvimento das crianças; orientar e acompanhar as famílias da unidade nas diferentes necessidades que surgirem; e orientar e acompanhar junto a OSC, Diretoria Regional do Ipiranga e comunidade, o funcionamento técnico-administrativo da unidade.

Dentre as atividades supramencionadas, o diretor escolar deve também colaborar com a Diretoria da instituição na definição ou adequação da capacidade de atendimento, previsão orçamentária e provisão de recursos humanos, materiais e financeiros necessários; coordenar as receitas e despesas, bem como a distribuição, consumo e estoque; realizar orçamentos, compras e entregas de bens de acordo com os critérios estabelecidos na legislação; recrutar e contratar pessoas, bem como o acompanhamento da equipe de trabalho como um todo em sua jornada de trabalho.

Estas atribuições ainda são somadas ao segundo documento institucional da OSC denominado Plano de Desenvolvimento Individual, um instrumental no qual todo funcionário da instituição recebe no ato de sua admissão. Nele contém o perfil desejado pela OSC e as funções a serem executadas.

A seguir apresentamos as funções e atribuições do diretor escolar constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) elaborado pela OSC: O diretor escolar deve assumir total responsabilidade pelo funcionamento da creche gerenciando a área administrativa, gestão de pessoas e pedagógica bem como a interação entre a creche, as famílias usuárias e toda a comunidade escolar, e coordenar a construção e revisão do Projeto Pedagógico e organizar as formas de acompanhamento de sua implementação, em conjunto com a comunidade educativa. É também responsabilidade do diretor escolar, conforme este documento, administrar os conflitos quando surgirem; Interagir com a problemática dos pais e familiares em casos de doenças, problemas financeiros ou

familiares; Com o auxílio da coordenação pedagógica, planejar e coordenar os trabalhos do dia de fechamento da creche para reunião pedagógica; Elaborar e estabelecer normas internas no sentido de melhorar sistematicamente o atendimento a criança; Preservar pelo cuidado da criança e o edifício; Coordenar e acompanhar as atividades administrativas, como: livro de ponto, fluxo de documentos, seja de funcionários, financeiro e de recursos humanos; Decidir a aplicação da verba e prestação de contas; Tomar decisões quanto ao atendimento à demanda, tomando como diretriz e democratização do acesso a inscrição e o repasse para a Coordenadoria de Educação da prefeitura; Assinar e tomar ciência de toda a documentação da creche; Providenciar com o auxílio da equipe, festas e demais eventos relativos a datas importantes; e estar atenta para que sejam cumpridas todas as orientações quanto à desinfecção do ambiente e a confecção dos alimentos.

Os dois documentos apontam como atribuição do diretor escolar acompanhar a execução do Projeto Político Pedagógico da unidade e promover a interação da comunidade educativa.

2.3. O Centro de Educação Infantil Coração de Maria

O Centro de Educação Infantil Coração de Maria, universo no qual ocorre esta pesquisa, pertence à Rede Parceira do município de São Paulo em cooperação mútua com a OSC Instituto Claret – Solidariedade e Desenvolvimento Humano.

O imóvel fica localizado no bairro de Santa Cecília e foi inaugurado no ano de 1985, em uma casa tombada da prefeitura, na época representados pelo Serviço de Assistência Social (SAS). Foi a primeira creche do bairro, nomenclatura da época, a abrigar nos primeiros anos aproximadamente 200 bebês de 0 a 7 anos. O objetivo do atendimento foi atender bebês e crianças do território para auxiliar as famílias que trabalhavam, sobretudo as mães solas que moravam nos cortiços da região e recebiam até três salários mínimos. Além disso, o atendimento tinha o escopo de suprir as necessidades nutricionais, de higiene e lazer das crianças. As relações do educar era a premissa do trabalho dos educadores, na qual a exigência da formação se dava pela conclusão do Ensino Médio com preferência em magistério, em cargo de contratação sobre a denominação pajem.

No ano de 2001, ocorreu a transição da administração do Serviço de Assistência Social para a Secretaria Municipal de Educação. A nomenclatura passou de creche para Centro de Educação Infantil. Com a mudança da administração pública sob o serviço, o

perfil da equipe pedagógica também se modificou, havendo a exigência da formação em cursos superiores de pedagogia para os educadores que atuavam diretamente com as crianças. Com isso, a nomenclatura dos educadores da categoria também se modificou para auxiliar de desenvolvimento infantil, posteriormente para professora de desenvolvimento infantil e atualmente para professora de educação infantil.

No ano de 2017 (Portaria nº 8.945 de 30/11/2017), a SME organizou as unidades de educação infantil da seguinte forma:

Art. 5º. Aos CEIs da Rede Parceira aplicam-se os Padrões Básicos de Qualidade da Educação Infantil Paulistana, conforme definidos pela legislação e destinam-se ao atendimento, totalmente gratuito e conforme as regras e diretrizes estabelecidas pela SME, de crianças de zero a 3(três) anos de idade, sendo que a faixa etária poderá ser alterada ou ampliada, de acordo com as necessidades da demanda.

Conforme citado na portaria acima, a partir da data da publicação, no ano seguinte os CEI 's passaram a atender crianças de 0 a 3 anos e 11 meses, com a prefeitura encaminhando as crianças de 4 anos para as EMEI's do território. Porém, de acordo com a alta demanda de crianças dessa faixa etária no território, a unidade continuou por mais um ano com o atendimento de bebês e crianças entre zero (0) e cinco (5) anos e onze (11) meses.

No ano de 2019, o CEI passou a atender crianças de 0 (zero) a 3 (três) anos e 11 (onze) meses, sendo as crianças com quatro (4) anos, encaminhadas para as EMEI 's.

Vale ressaltar que após a publicação da instrução normativa citada acima, alguns membros do Conselho da Comunidade Educativa do CEI Coração de Maria, se uniram a outros CEI's e realizaram movimentos na Defensoria Pública do Estado de São Paulo solicitando uma determinação que garantisse a permanência das crianças durante toda a etapa da educação infantil, ou seja, até os (5) anos e 11 (onze) meses, e ainda garantir que elas continuassem com o atendimento integral, que são de 10 (dez) horas diárias e nas Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI's), 6 (seis) horas. Porém, até a escrita desta pesquisa, o processo se encontrava em aberto. A seguir algumas figuras de algumas pessoas do Conselho da Comunidade Educativa do CEI pesquisado em reunião na Defensoria Pública de São Paulo, e protestando na residência do prefeito da época.

Figura 1 - Reunião entre o Conselho da Comunidade e a Defensoria Pública de São Paulo
Fonte: Arquivo da Unidade



Figura 2 - Protestos em frente à residência do prefeito de São Paulo da época



Fonte: Arquivo da Unidade

Figura 3 - Protestos em frente à residência do prefeito de São Paulo da época

Fonte: Arquivo da Unidade

Com relação às dimensões de estrutura física, o imóvel na qual o CEI Coração de Maria se situa é tombado sob posse da prefeitura municipal de São Paulo. A seguir apresentamos a frente do imóvel no ano de 1985.



Figura 4 - Fachada antiga do Centro de Educação Infantil

Fonte: Arquivo da Unidade



Figura 5 - Fachada atual do Centro de Educação Infantil

Fonte: Arquivo da Unidade

Com aproximadamente 700 m², atualmente o espaço da casa conta com parque de areia, pracinha, espaço para redes, circulação para motocas, biblioteca, espaço de criação para vivências artísticas, salas de referências, sala de fantasia, cisterna, almoxarifado, cozinha, lactário, dois refeitórios, banheiros, fraldários, lavanderia e vestuário. Através das fotos e Projetos Políticos Pedagógicos da unidade, é possível perceber a realização gradativa de melhorias do espaço. É um local onde a estrutura física e contexto educativo propõe acolhimento e cuidado na educação dos bebês e crianças, sendo todos os espaços

com propostas de interação e brincadeiras. Abaixo, apresentamos algumas imagens da estrutura física da unidade:



Figura 6: espaço para movimento livre - bebês entre 0 e 2 anos

Fonte: Arquivo da Unidade



Figura 7: parque de areia

Fonte: Arquivo da Unidade



Figura 8: pracinha

Fonte: Arquivo da Unidade

De acordo com a legislação que trata do quadro geral da equipe pedagógica que atua na educação infantil da rede parceira do município de São Paulo (Portaria nº 4.548 de 19/05/2017), atualmente o CEI Coração de Maria é composto por 1 (uma) diretora, 1 (uma) coordenadora pedagógica, 18 (dezoito) professoras e 3 (três) auxiliares de sala. O termo de colaboração exige formação mínima de licenciatura em pedagogia para o cargo de diretor e coordenador pedagógico. Para o ingresso do professor de educação infantil, a exigência mínima é de habilitação de curso médio normal (magistério) e/ou curso superior de licenciatura plena em pedagogia com habilitação em Educação Infantil e Séries Iniciais. Para a contratação de auxiliar de sala, a SME autoriza habilitação em curso de ensino médio (Instrução Normativa nº 08 de 04/02/2022), preferencialmente cursando o curso de pedagogia. No CEI Coração de Maria, bem como nas outras unidades de educação infantil da instituição da qual pertence, a exigência mínima para a contratação de diretor, coordenador pedagógico e professor de desenvolvimento infantil é a de licenciatura plena em pedagogia, e para auxiliar de classe, estar cursando os anos iniciais de pedagogia.

Abaixo, apresenta-se o quadro da equipe pedagógica, e a quantidade mínima exigida pela SME:

Quadro 02 - Quadro da equipe pedagógica de acordo com a formação exigida e a proporção adulto/criança estabelecida pela SME:

Função	Formação exigida	Quantidade exigida
Diretor	Pedagogia	1
Coordenador Pedagógico	Pedagogia	1
Professor de Educação Infantil	Pedagogia ou normal superior (magistério)	1 para cada 7 bebês de 0 a 1 ano. 1 para cada 9 bebês de 0 a 1 anos. 1 para cada 12 crianças de 2 a 3 anos 1 para cada 25 crianças de 3 a 4 anos.
Professor de educação infantil (volante)	Pedagogia ou normal superior (magistério)	1 professora para cada 70 crianças frequentando o CEI
Auxiliar de sala	Ensino Médio ou cursando pedagogia	1 auxiliar para cada 70 crianças frequentando o CEI

Fonte: Portaria 4.548/2017 / Secretaria Municipal de Educação de São Paulo.

No quadro acima, é possível observar a flexibilidade para o ingresso em CEI 's na função de professor de educação infantil professores, com formação no magistério.

A carga horária da equipe pedagógica é de 40 (quarenta) horas semanais destinadas ao atendimento às crianças, famílias matriculadas e formação continuada, sendo este último legitimado no ano de 2021, através da legislação (Instrução Normativa nº 41 de 23/10/2022, com alterações na Instrução Normativa nº 54 de 13/12/2021). Com a regulamentação recente do processo de formação continuada para os professores da rede parceira do município de São Paulo, e o surgimento do cargo auxiliar de sala, a função acima de acordo com a Instrução Normativa nº 54 de 12/12/2022, é a de apoiar a gestão pedagógica na organização e acompanhamento dos bebês e crianças, enquanto os professores realizam as formações com os coordenadores pedagógicos. De acordo com o sindicato da categoria dos CEI's da rede parceira intitulado Sindicato dos Trabalhadores em Entidades de Assistência e Educação à Criança ao Adolescente e à Família do Estado de São Paulo (SITRAEMFA), a função do auxiliar de sala será a de basicamente auxiliar os alunos e professores, acompanhar as crianças para o recreio e banheiro, organizar sala,

atender aos professores nas solicitações de materiais pedagógicos em sala ou de assistência e colaboração na organização.

Com base na citação acima, podemos observar que os termos utilizados pelo sindicato, como “alunos” e “recreio”, se distanciam das legislações vigentes e estudos nas quais são pautadas as concepções voltadas para a educação infantil, onde o termo “alunos” é substituído por “crianças”, e “recreio” por momentos de vivências, experiências, interações. Com isso, houve a preocupação da instituição mantenedora em preservar suas unidades de educação, a partir dos princípios infantis que dialogam com o cuidar e o educar, onde os bebês e crianças são atendidas por profissionais capacitados e com formação específica para a área. Embora a instituição esteja encontrando dificuldades na contratação de auxiliares de sala cursando pedagogia, pois os estágios em escolas, de modo geral, oferecem o trabalho pela carga horária de 6 (seis) horas diárias, a instituição preza pela permanência da exigência, levando em consideração que a formação inicial é premissa básica para a construção de uma educação infantil de qualidade.

Com relação ao perfil da comunidade educativa, as características das crianças e famílias matriculadas no CEI Coração de Maria, se dão pelo misto cultural de imigração e migração. Do total de crianças matriculadas, 5% são imigrantes de países como Peru, Bolívia, Ucrânia, Grécia e Canadá, e aproximadamente 50% são migrantes oriundos, em sua maioria, da região nordeste. Tais dados foram retirados da ficha de matrícula da SME e da entrevista de matrícula institucional, constatada no acervo da unidade.

Através da análise dos PPP's dos anos de 2017, 2018 e 2019, mais especificamente nos projetos intitulados “Projetos Integradores”, foi possível analisar, que há o envolvimento da comunidade nas práticas pedagógicas com o objetivo de participar da rotina do CEI e contribuir com o atendimento dos bebês e crianças. As ações que envolvem esses projetos, foram surgindo, a partir de convites do CEI para a participação de familiares que, por motivos pessoais, não conseguiam atuar efetivamente no Conselho da Comunidade Educativa. O objetivo das ações dos projetos integradores, foi o de envolver o máximo de pessoas da comunidade, de acordo com sua disponibilidade de dias e horários e conhecimento sobre algum conteúdo como, por exemplo, grupo de plantação e cultivo da horta coletiva, com o objetivo de envolver a participação das crianças e equipe da cozinha, grupo responsável pela organização do projeto “Café com a Comunidade”, sendo o objetivo organizar temas de encontros e buscar pessoas voluntárias, para realizar debates entre a comunidade adulta do CEI sobre assuntos

relacionados à educação, saúde, arte e lazer, grupo de organização das festas dos aniversariantes do mês sob a responsabilidades dos familiares das crianças que festejam no mês, com a preparação do bolo, produção da decoração dos espaços, organização das brincadeiras ou mobilização para convidar artistas de peças de teatro, dança ou música e grupo de voluntariado, que se disponibiliza auxiliar o CEI, de acordo com as necessidades do cotidiano como manutenção dos espaços, saídas para passeios, entre outros. Foi possível perceber que devido a pandemia da Covid19, que impossibilitou o contato presencial no CEI, nos PPP's dos anos de 2020 e 2021, não constam os “Projetos Integradores”. Na análise dos documentos dos anos de 2022 e 2023, sendo o último elaborado no mês de abril de 2023, foi possível verificar que também não há o anexo “Projetos Integradores”, mas as ações dos anos anteriores constatadas neles permanecem nas práticas do CEI, sendo sinalizadas em itens que compõem o último PPP, como “Plano de gestão e organização”, “Articulação da gestão da Unidade Educacional com os órgãos auxiliares” e “Proposta curricular e as práticas pedagógicas”.

Em análise ao PPP e Projeto Pedagógico Anual do CEI Coração de Maria, foi possível perceber que a metodologia de trabalho pedagógico se dá por projetos, e que as referências de estudo são pautados nos documentos BNCC para educação infantil, “Currículo da cidade de São Paulo” e “Currículo Integrador da Infância Paulistana”. Vale ressaltar que além das documentações citadas como leitura base para as propostas das práticas pedagógicas, consta nos documentos lidos referências de abordagens teóricas da educação infantil como abordagem Reggio Emília e abordagem de Emmi Pikler. O documento intitulado “Projeto Pedagógico Anual”, descreve que seu desenvolvimento se dá anualmente pela interação e participação da equipe pedagógica e representantes da comunidade educativa, realizadas por meio de reuniões pontuais no segundo semestre do ano letivo. Segundo consta no documento, o projeto tem como objetivo integrar um tema atual da sociedade às práticas cotidianas dos bebês e crianças.

3. A GESTÃO COLABORATIVA NO CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL CORAÇÃO DE MARIA

3.1. Cultura Colaborativa

Partindo do pressuposto de que “[...] as escolas caracterizadas por culturas colaborativas são, também, locais de trabalho árduo, empenhamento forte e comum, dedicação, responsabilidade colectiva e um sentimento especial de orgulho na instituição [...]” (Fullan e Hargreaves, 2001, p.89), vemos que a cultura colaborativa deve estar internalizada no íntimo dos membros que fazem parte do universo escolar, sendo as equipes de trabalho o centro das organizações escolares. Os autores referem-se à escola que exerce cultura colaborativa, como um espaço democrático de manifestações respeitadas, onde as pessoas envolvidas são livres para dialogar, questionar, propor ideias e resoluções acerca das discussões do cotidiano do espaço educativo.

Neste sentido, para desenvolver profissionais que interajam e se envolvam com as famílias e demais membros da equipe de trabalho, rumo ao trabalho coletivo em prol da melhoria na qualidade de atendimento ao espaço que pertencem, faz-se necessário que diretores exerçam uma gestão construindo ambientes escolares que propiciem o pertencimento de grupo através de estratégias que exercitem a colaboração. Quando levado em consideração pela gestão escolar, que os professores são a maior referência para os alunos e as famílias, e colocam eles à frente dos processos de organização da escola, a escola se torna um local aberto para a promoção de discussões coletivas das práticas pedagógicas cotidianas.

O termo trabalho colaborativo, segundo (Fullan e Hargreaves, 2001, p.83), refere-se às escolas que utilizam como modelo, uma cultura que coletivamente enaltece e reconhece sua equipe de trabalho, sobretudo os professores, encorajando-os a exercitar a reflexão de seu percurso profissional e mudanças pessoais, partilhando suas ideias de maneira interativa e respeitosa, promovendo o sentimento de potência, segurança pessoal e pertencimento de grupo. Os autores (2001), enfatizam ainda que, a promoção da cultura colaborativa na escola, se dá no exercício cotidiano do trabalho colaborativo, onde se leva em consideração as ações dos profissionais em seus próprios contextos de atuação dando vez e voz a partir do individual para o coletivo. Quando falamos em trabalho colaborativo visando o propósito e caminho a ser percorrido para o alcance de um objetivo comum, há um desafio a se percorrer, pois envolverá várias pessoas em um grupo que pensa e age de maneiras diferentes, e de acordo com suas crenças e valores. Será necessário por parte da

gestão escolar o exercício da liderança, articular o movimento de ações coletivas, a fim de influenciar, empoderar e mobilizar com o apoio da equipe de trabalho, toda a comunidade educativa a participar e compartilhar saberes coletivamente, em todos os momentos de atuações, reflexões e tomadas de decisões da escola. Tal, como afirma Luck:

Portanto, entendidos dessa forma, os conceitos de liderança e gestão se complementam e até mesmo, em certa medida, confundem-se por apresentarem vários elementos importantes e básicos em comum, conforme anteriormente apresentado. Esses elementos dizem respeito à dimensão humana do trabalho e sua mobilização. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer a liderança. (LUCK, 2012, p.97)

Faz se necessário que o diretor escolar no uso de suas atribuições, promova através da liderança, uma gestão pautada na mobilização, inspiração, engajamento e participação ativa das pessoas. Vale ressaltar que o exercício da liderança não é inerente a determinadas pessoas, mas sim um constante empenho em buscar habilidades para exercitá-la e aprimorá-la. Segundo Luck (2009), é através das características como autoconfiança, sensibilidade ao ambiente e as pessoas, comportamento ético e coerente, personalidade sociável, carisma, comunicação clara e atraente, clareza dos objetivos da escola, entre outras, que o diretor escolar conseguirá promover colaborativamente a melhoria nos processos pedagógicos.

Conforme evidencia Fullan e Hargreaves (2001), podemos considerar que a relação entre gestão e liderança está intimamente ligada à gestão colaborativa, e por consequência a cultura colaborativa da escola:

Em síntese, a existência do diretor símbolo da colaboração é um dos elementos-chave fundamentais da formação e da reforma da cultura de uma escola. Aquilo que ele faz, aquilo a que presta atenção, o que aprecia, aquilo que de que fala ou sobre o qual escreve, tudo isso é importante. Tudo isto exige também, trabalho, esforço e vigilância [...]. (FULLAN e HARGREAVES, 2001, p.151).

Nesse sentido, o diretor escolar é a primeira referência dentro da escola, sendo modelo de inspiração para engajar pessoas a seguir os caminhos traçados na condução do fazer pedagógico do espaço educativo. Para isto, segundo Luck (2009), há de se considerar pelo diretor escolar a atenção qualificada para os modelos de gestão que se aplicam quanto à uma gestão colaborativa. Segundo a autora, há três modelos de gestão escolar que trabalhadas juntas podem contribuir para o exercício do trabalho colaborativo, sendo elas a gestão de resultados, gestão de pessoas e gestão pedagógica, possibilitando a direção obter um olhar aprofundado para várias esferas que compõem uma escola, e a

partir disso, utilizar diferentes estratégias para propor ferramentas que permitam o exercício do trabalho colaborativo. Dentro da perspectiva da gestão colaborativa, a gestão de resultados possibilita o diretor escolar obter algumas informações e instrumentais para acompanhar o desempenho da escola e certificar-se sobre a melhoria contínua dos processos pedagógicos como o rendimento profissional individual e coletivo dos membros da equipe de trabalho, indicações do grau de satisfação dos funcionários e comunidade, e sobretudo a aprendizagem dos bebês e das crianças. Partindo do pressuposto que são os indivíduos os responsáveis pela execução dos processos, é na gestão de pessoas que o diretor buscará alcançar os resultados das metas educacionais da escola, a partir de ações que promovam a sua descentralização na tomada de decisões, provendo um trabalho de grupo integrado, com espaços que favoreçam a autonomia da equipe de trabalho e famílias para a construção das propostas, compartilhamento de saberes, acompanhamento dos processos e entrega dos resultados. Levando em consideração que a escola é o local onde as práticas educativas e suas relações acontecem, a gestão pedagógica é o modelo que abrange as outras gestões, pois está diretamente ligada aos princípios, concepções e metodologias que o espaço educativo acredita.

Sendo assim, considerando o trabalho do diretor escolar, a partir dos três modelos de gestão citados acima, na perspectiva da gestão colaborativa, há a necessidade de se levar em consideração que a gestão pedagógica é o modelo que dará a base da concepção da escola, influenciando na construção da identidade de grupo nas relações interpessoais da gestão de pessoas, que interferirá na gestão dos resultados.

Na gestão de resultados, a base desse modelo está no acompanhamento e monitoramento dos resultados obtidos através de avaliações e testes escolares. Segundo a autora, em algumas escolas, não há o olhar voltado para os resultados, sendo esse processo fundamental para a reflexão, replanejamento e avanços do fazer pedagógico. Com o objetivo do monitoramento da aprendizagem dos alunos, as ações que encaminham esse processo devem ser o de a gestão escolar disponibilizar sistematicamente indicadores avaliativos para a equipe de trabalho, alunos e famílias, cada qual com seus olhares e percepções sobre o mesmo objeto, analisar os resultados, planejar e estabelecer metas para consolidar a obtenção de resultados positivos. Através desses instrumentos de coleta, a avaliação deve ser compreendida como um mecanismo facilitador da organização e reorganização escolar. É o momento de se dedicar a olhar para o que foi realizado, analisar os pontos positivos e negativos, significar o que obteve êxito e ajustar o que necessita ser aprofundado.

Em análise dos documentos avaliativos que regem os CEI's da rede parceira do município de São Paulo, encontramos o principal instrumento de avaliação que é o material intitulado "Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana". Tal documento foi iniciado sua escrita em 2015 e finalizado em 2016 pela Secretaria Municipal de Educação, em parceria com um grupo de trabalho distribuído entre diretorias regionais de educação de São Paulo, supervisores escolares, diretores escolares, professores de educação infantil e coordenadores pedagógicos, através de seminários específicos sobre o tema promovido pela rede da prefeitura e autoavaliações que foram encaminhadas às unidades de educação infantil.

Na prática, o documento tem por objetivo realizar com a comunidade educativa a avaliação do ano anterior e propor melhorias dos itens apontados como frágeis. São 80 (oitenta) indicadores que conduzem a avaliação. De acordo com Instrução Normativa específica publicada anualmente, a avaliação dos indicadores ocorre em três etapas, sendo a primeira em meados de abril, subsequente aos próximos dois meses.

No primeiro encontro, realiza-se a autoavaliação, no segundo momento a elaboração do plano de ação também em conjunto com a comunidade e no terceiro momento o encaminhamento das demandas para a Diretoria Regional de Educação de referência. O plano de ação é um instrumental contido no documento dos Indicadores, sendo nesta etapa que a comunidade educativa terá por objetivo retomar os indicadores que foram sinalizados como frágeis, propor coletivamente ações de melhorias, apontar quem serão os responsáveis diretos e indiretos (equipe de trabalho, famílias, Diretoria Regional de Educação), e o prazo de cumprimento até a vigência da próxima avaliação.

Após o segundo encontro para a elaboração do Plano de Ação, o modelo de quadro é encaminhado à Diretoria Regional de Educação, e compartilhado com a comunidade educativa para o início da execução dos trabalhos sinalizados.

Assim sendo, o documento visa aprimorar os olhares das unidades de educação infantil, no alcance de indicadores que promovam a reflexão do fazer pedagógico, a fim de garantir a qualidade no atendimento à comunidade educativa:

Acreditamos que a prática da Autoavaliação Institucional Participativa, por meio do uso dos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana, provoca a busca de transformações para garantir o direito à Educação Infantil pública de Qualidade Social a todos os bebês e crianças que vivem suas infâncias nas Unidades de Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de São Paulo, que se configura hoje umas das maiores Redes de Educação Pública da América Latina. (São Paulo, 2016, p.6)

O documento citado acima é um aliado da gestão escolar, no sentido de que através dele é possível analisar colaborativamente os êxitos, fragilidades e encaminhamentos propostos para o decorrer do ano. O mais relevante, é a possibilidade de a avaliação ocorrer de maneira coletiva, de forma que todos possam avaliar, e principalmente coletivamente propor ideias e responsabilizar-se por cada ação compartilhada. O desafio dos Indicadores de Qualidade, está no acompanhamento do processo apontado no plano de ação, pois quando não acompanhada e orientada de perto pela gestão escolar, alguns profissionais perdem o foco no meio do caminho devido as demandas e percalços do cotidiano. Ainda assim, o documento é um recurso positivo e fundamental para a melhoria no atendimento aos bebês, crianças e famílias, e realizar o acompanhamento do processo para a obtenção exitosa dos resultados faz parte das atribuições da gestão escolar.

Além dos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana que é regido pela Secretaria Municipal de Educação, cada OSC possui instrumentos próprios de avaliação.

Ao analisar os documentos avaliativos da OSC do CEI Coração de Maria, foi possível encontrar dois instrumentais de avaliação para as equipes de trabalho e um documento avaliativo para as famílias.

Em análise ao documento de avaliação de clima organizacional foi constatado que é um instrumental que foi elaborado pela diretora da unidade, e disponibilizado à equipe de trabalho nos anos entre os 2014 e 2019. A partir de 2022, o documento citado acima foi extinto, dando lugar a um documento institucional de clima organizacional elaborado pela diretoria da OSC para todas suas unidades de educação e assistência social. Em observação aos dois documentos, é possível analisar que ambos possuem o objetivo de verificar o grau de satisfação do trabalho dos funcionários nas unidades da OSC. Vale ressaltar que no primeiro instrumental, elaborado pela diretora, o preenchimento era realizado por toda a equipe, redigido manualmente e com a opção de identificação ou entrega anônima. O segundo documento, elaborado pela OSC, é redigido através da plataforma Google Forms, de maneira anônima, e sem a participação de preenchimento dos diretores.

Com relação à pesquisa de satisfação e qualidade para as famílias, dois documentos são encaminhados, sendo um elaborado pela Secretaria Municipal de Educação e outro pela OSC. O primeiro é direcionado de modo impresso às famílias no

final do ano, e o segundo realizado através da plataforma do Google Forms esporadicamente por amostragem.

Em referência à gestão de pessoas, tal modelo baseia-se na capacidade da gestão em exercer liderança de forma descentralizada, articulando o fazer pedagógico e administrativo de maneira integrada e colaborativa. Levando em consideração que a escola é feita por pessoas, e que elas são as protagonistas em executar todos os processos educativos, cabe ao diretor escolar habilitar-se em recursos que irão promover o engajamento do seu grupo a fim de cumprir com as metas e objetivos educacionais do seu local de trabalho. De acordo com o decreto nº 54.453, de 2010, uma das atribuições do diretor é: “[...] planejar estratégias que possibilitem a construção de relações de cooperação que favoreçam a formação de parcerias e que atendam às reivindicações da comunidade local, em consonância com os propósitos pedagógicos da unidade educacional [...]”. (São Paulo, 2013)

Para isto, partindo do pressuposto de que o diretor escolar construa com a comunidade educativa os objetivos e metas da escola, a partir disto para obter resultados satisfatórios, deve buscar constante aprimoramento profissional na área de gestão de pessoas, sobretudo nas temáticas sobre relações interpessoais e comportamento humano. Tais estudos auxiliarão no entendimento de determinados hábitos, vícios, costumes, bem como ações para auxiliar cada membro do grupo, sobretudo os professores a compreender a importância da unicidade na compreensão do que é educação. Entender sobre os princípios da gestão de pessoas, metodologia e processos, são premissas básicas para a qualificação de uma gestão de pessoas. Essa visão é apoiada por Lima quando afirma:

Olhar para o envolvimento interpessoal em termos de rede de relações constitui uma forma interessante de retratar estas situações relacionais diversas e socialmente significativas. Permite, também, um modo fascinante de representar a vida relacional dos professores nas escolas. (Lima, 2002, p.73).

Decerto, o cuidado das relações interpessoais, como a maneira como dialogamos com as pessoas e promovemos a escuta do outro, fará toda a diferença no ambiente de trabalho. Um diálogo construtivo, pautado no respeito às opiniões de cada pessoa, integra a equipe, influencia na motivação das pessoas e favorece a obtenção de resultados. Assim, para que se promova uma escola, onde o ambiente seja vivenciado por uma cultura de colaboração, a de se promover pelo diretor escolar, um ambiente onde o diálogo seja aberto e a escuta qualificada. A atuação do diretor escolar nesse processo, terá um papel fundamental no desenvolvimento das interações. Essa visão é apoiada por Fullan e Hargreaves quando relatam:

O director tem um papel crucial a desempenhar na formação e no desenvolvimento da cultura de uma escola. Discutimos já a importância do seu próprio comportamento na modelização daquilo que é valorizado. Existe um corpo de literatura, actualmente bastante popular, que apresenta o líder como aquele que dá forma à cultura e que concebe estratégias específicas para desempenhar esse papel [...]. (Fullan e Hargreaves, 2001, p.152)

O director escolar que através da sua atuação diária, participa e acompanha a rotina do fazer pedagógico e destaca os alunos como sujeitos principais do ambiente escolar, considera as opiniões e valida os sentimentos das pessoas, se torna uma inspiração para o grupo, proporcionando um ambiente com sinergia que possibilita o foco coletivo sobre os objetivos e metas da escola que devem ser alcançados, e permite a ação e reflexão contínua da equipe de trabalho sobre os propósitos da escola.

Sendo assim, para concluir:

Na gestão de pessoas, cabe ao gestor adotar posturas que convergem para a troca de informações e opiniões, criando uma linguagem única, quanto aos procedimentos utilizados no tratamento dos estudantes e necessidades da comunidade, só assim, o diretor agirá de modo coeso e claro, fomentando uma relação de respeito e confiança que será recíproca. (LUCK, 2009, p. 71)

Portanto, através de suas atribuições e estratégias de liderança, compete ao diretor escolar se comprometer a realizar um trabalho de acordo com os princípios e valores das legislações educacionais que defendem a democratização da escola e as diretrizes institucionais que validam o trabalho democrático. Quando há compreensão e clareza sobre o modo de liderar pelas relações interpessoais, a escola se torna linear em sua proposta, e conseqüentemente contribui para a melhoria constante da aprendizagem dos alunos.

Considerando a gestão pedagógica a base de gestão escolar, pois é onde se desenvolve diretamente a formação dos alunos, esta deve ser auxiliada por todas as outras gestões. Tal afirmação se dá pelo fato de que a escola existe, porque nela existem os alunos, e conseqüentemente as práticas educativas na qual devem ser vivenciadas com toda a comunidade educativa. Segundo a afirmação de Luck, a gestão pedagógica é representada por todos os outros componentes que regem a escola:

Resumidamente esse é o papel da escola, facilmente reconhecido e indicado por todos. A sua realização, porém, apenas se dá na medida em que todos e cada um dos profissionais que atuam na escola entendam e assumam esse papel como seu. Afinal, uma escola é uma organização social constituída e feita por pessoas. Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica. (Luck, 2009. p. 94).

Nesta perspectiva, a atuação do diretor escolar frente à gestão pedagógica deve se dar através da gestão de pessoas, com estratégias que possam articular a rotina dos processos administrativos e pedagógicos, de modo que ambas se integrem no cotidiano escolar, promovendo a informação, comunicação e trabalho coletivo frente todas as atividades que percorrem a escola, sobretudo nas ações que promovem a aprendizagem dos alunos.

3.2. Minha atuação como diretora escolar na perspectiva da cultura colaborativa no CEI Coração de Maria

O diretor escolar por sua vez, como referência do espaço educativo, deve atuar frente às legislações educacionais que regem o sistema democrático de ensino, conforme citados anteriormente, agregando princípios e valores que garantam a concretização na prática dos modos de fazer gestão de resultados, pessoas e pedagógica, bem como outros modelos que venham agregar os processos de democratização da escola. Ainda de acordo com Luck, (2020, p. 91), em relação a organização coletiva de maneira horizontalizada:

A superação da visão burocrática e hierarquizadora de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenada e horizontalizada, passa, necessariamente, pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento de ensino, na compreensão da complexidade do trabalho educacional e percepção da importância da contribuição individual de todos, em articulação com os demais, para a realização dos objetivos comuns da educação e da organização coletiva. (LUCK, 2020, p. 91)

Isso significa que há a necessidade por parte do diretor escolar do constante aprimoramento sobre conceitos, metodologias e estratégias de gestão escolar, sobretudo para promover e garantir o exercício efetivo da cultura da colaboração na escola. Deve ainda, desafiar-se a continuamente ressignificar sua prática educativa, para dessa forma, como uma rede de apoio, promover processos formativos para a equipe de trabalho, a fim de multiplicar os conhecimentos, com o objetivo de oferecer autonomia intelectual para os professores, demais membros da equipe e as famílias, possibilitando assim mais do que um modelo de trabalho a ser agregado, mas um valor institucional a ser seguido.

A partir dos princípios democráticos, passa-se a exigir do diretor escolar, conhecimentos aprofundados sobre os processos de gestão compartilhada, legislações vigentes que regem a gestão democrática, exercício de liderança para aprimoramento da capacidade de negociação e a resolução de conflitos. Conforme afirma Paro:

Se pretende promover a racionalidade no interior da escola, a administração escolar não deve deixar de examinar, portanto a própria especificidade do processo de trabalho que aí têm lugar. Este aspecto, embora muito pouco

explorado mesmo no seio de uma concepção crítica da educação, em especial, da administração escolar precisa ser melhor analisado inclusive como meio para negação radical da tendência à aplicação na escola, da administração empresarial capitalista. (PARO, 1986, p.28.)

Considerando a citação acima, para que a escola atenda às legislações que regem a gestão democrática, faz-se necessário que o diretor escolar junto com a comunidade educativa se aproprie das necessidades, objetivos e princípios da escola na qual estão envolvidos. A cada pertencente, cabe o compromisso de envolver-se no cotidiano da escola. Ao diretor, cabe ter como premissa básica em sua atuação cotidiana, possibilitar o acesso às pessoas sobre as legislações vigentes, instruções normativas, decretos, projetos pedagógicos, disponibilizando a escola como um espaço aberto à informação, comunicação, liberdade de expressão e interpretação, fazer pedagógico coletivo, e tomadas de decisões. Para assegurar que tal movimento aconteça, a atuação do diretor escolar deve ser o de buscar constantemente estratégias para aproximar todos os membros da comunidade educativa, com o objetivo de coletivamente participarem, acompanharem e tomarem decisões sobre os processos do cotidiano escolar, inclusive caso seja necessário, na intervenção de políticas públicas que possam de alguma forma tanger o exercício da democracia no espaço educativo.

Ao longo destes 11(onze) anos, a ressignificação da proposta de atuação da gestão escolar do CEI Coração de Maria, refletiu nas transformações das ações pedagógicas, relações interpessoais dos profissionais e o envolvimento das famílias na participação cotidiana do fazer pedagógico, o que proporcionou a melhoria significativa da qualidade de atendimento, principalmente dos bebês e crianças. Mais do que a realização das reuniões do Conselho da Comunidade Educativa que planeja e delibera assuntos pertinentes às necessidades da rotina do CEI, diferentes estratégias têm sido realizadas para alcançar o máximo de pessoas que têm interesse em participar de alguma maneira, da rotina do CEI, mas que por diferentes motivos são impossibilitadas. A partir da escuta e diálogo com a comunidade, sendo eles os professores e demais membros da equipe, famílias, crianças, representantes da OSC e supervisão escolar, são realizadas ações de convites para rodas de debates entre a comunidade adulta do CEI, participação em eventos formativos, reuniões individuais para acolhimento, participação coletiva na elaboração e planejamento do calendário escolar, organização dos eventos festivos, revisão coletiva do P.P.P. , elaboração de projeto para a Defensoria Pública, entre outros. Esse conjunto de ações possibilitou à equipe de trabalho e OSC, o alinhamento em nossa prática pedagógica a partir do

mesmo olhar para os objetivos e metas do CEI e aproximou afetivamente e colaborativamente as famílias. Mais do que reuniões com pautas específicas para planejamentos e tomadas de decisões, tais encontros têm como objetivo estimular a aproximação das pessoas da comunidade educativa, para promover o estabelecimento de vínculos, sensação de pertencimento de grupo e, por consequência, responsabilidade coletiva. Vale ressaltar, que essas ações são paralelas às reuniões do Conselho da Comunidade Educativa. O objetivo em promover outras ações de participação coletiva, é a de envolver o máximo de pessoas interessadas em participar do cotidiano do CEI, mas que por motivos pessoais ou profissionais, não conseguem atuar ativamente nas pautas que envolvem o Conselho, que, na maioria das vezes, são complexas e intensas, necessitando haver mais dedicação e disponibilidade de tempo na elaboração e acompanhamento dos processos, como por exemplo, reformas e manutenção dos espaços na qual envolvem reuniões para discussões e aprovações do desenho do projeto a ser realizado, aprovação da SME e OSC, aprovação das crianças em assembleia em reformas que envolvem os espaços infantis, aprovação dos membros do Conselho, realização de orçamentos, contratação de prestadores de serviços, acompanhamento da execução do trabalho, pagamentos e prestação de contas. Vale ressaltar que as possibilidades dessas ações se dão de acordo com a necessidade e vontade do grupo de famílias do ano letivo. Por se tratar de movimentação coletiva, para que os temas discutidos nos grupos aconteçam, faz-se necessária a conciliação das agendas de todas as pessoas envolvidas. Além disso, em alguns momentos desses encontros, alguns integrantes dos grupos como familiares, representante da OSC ou supervisão escolar não conseguem acompanhar o processo de alguma ação planejada, cabendo ao diretor tentar continuar o que foi proposto com o apoio da equipe de trabalho, ou ainda, em algumas situações de maneira solitária. Outro fator que também dificulta os encaminhamentos das atividades a partir dessas ações coletivas, são algumas divergências nas tomadas de decisões do grupo, em algumas situações mais calorosas entre discussões das famílias, havendo necessidade por parte da direção aprofundar o diálogo, e em algumas situações, validar a tomada de decisão por parte do CEI para que os processos deem continuidade.

A rotina de trabalho em um espaço educativo que tenha o envolvimento da comunidade no cotidiano, possibilita as pessoas a criarem vínculos e estabelecerem relações de confiança, fatores importantes para a construção de um coletivo de

peças que enxerguem a escola como um local de espaço democrático para manifestações, questionamentos, trocas de ideias e ações em conjunto para a melhoria do atendimento a todos. Outra estratégia de atuação da direção escolar na perspectiva da gestão colaborativa, é a realização de práticas de acolhimento e escutas individuais em períodos agendados ou a partir da necessidade e disponibilidade de cada pessoa, a fim de construir, aos poucos, uma relação de confiança e vínculo para que cada um sinta-se respeitado e pertencente ao grupo, envolvendo-se gradativamente nas propostas pedagógicas que envolvem o CEI. É importante destacar que com relação a equipe de trabalho, nos momentos de conversas individuais com trabalhadores ativos ou que já se desligaram do serviço, continuamente a direção valida a trajetória de trabalho de cada membro, partilhando ideias, resgatando memórias e pedindo opiniões, a fim de reconhecer a importância do percurso de cada pessoa pertencente ao CEI, desde sua inauguração até os dias atuais. Levando em consideração a complexidade e tomada de tempo em atendimentos individualizados nas ações citadas acima, só é possível realizá-las em momentos em que a SME solicita serviços com prazos estendidos para serem cumpridos e em parceria com a supervisão escolar, sendo esta prática em momentos raros, agenda de demandas da OSC conciliada com a do CEI, colaboração das famílias nos planejamentos e execução das atividades pedagógicas, bem como cumprimentos das regras internas da rotina e quadro da equipe de trabalho completo, sem faltas ou afastamentos. Muitas vezes, é difícil conseguir alcançar a concentração e proatividade frente à exaustão em jornadas que estendem a carga horária, com o destaque para o aumento de demandas dos últimos anos por parte da SME, sobretudo após a pandemia, visto que o modelo de trabalho virtual adentrou o trabalho presencial, conflitando a carga horária com a quantidade de demandas a serem executadas e com prazos curtos, considerando ainda, que o CEI continua atendendo bebês, crianças e famílias de maneira presencial exigindo na maior parte do tempo a presença da direção no cotidiano. Tais afirmações, são aspectos relevantes a serem discutidos e repensados coletivamente, a fim de identificar quais as causas efetivas da sobrecarga da qual os profissionais da educação vêm vivenciando nos últimos anos.

Dessa maneira, de modo gradual, a direção escolar e a comunidade educativa juntas, constantemente ressignificam as ações em favor da promoção de uma mudança de consciência coletiva baseada nas relações de compromisso, colaboração,

responsabilidade e transformação da realidade. Juntos percorremos caminhos nas possibilidades e impossibilidades nos fazeres cotidianos.

3.3. O Projeto Político Pedagógico como instrumento norteador da gestão colaborativa no CEI Coração de Maria

Partindo-se da concepção de que a gestão escolar, deve promover o exercício do processo ensino e aprendizagem, garantindo a participação da comunidade educativa no cotidiano, Luck enfatiza:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LUCK, 2019, pag.17).

O diretor escolar, sendo o articulador do fazer pedagógico entre crianças, profissionais e famílias, deve pautar-se em promover espaços coletivos para leituras e reflexões e revisões das documentações que norteiam o trabalho da educação infantil da escola a qual pertence. Uma dessas documentações é o Projeto Político Pedagógico, que tem por objetivo documentar a proposta pedagógica da unidade educacional. É dinâmico, de perfil educacional, que valida e acompanha o percurso pedagógico das pessoas que fazem parte do CEI e do território a qual pertence, com foco no atendimento aos bebês e crianças. A elaboração do P.P.P. da educação infantil da Rede Parceira do município de São Paulo é orientada pelo documento “Padrões de Qualidade da Educação Infantil”, na qual divide as necessidades e interesses das crianças em princípios éticos, na qual destaca a importância do respeito às diferentes identidades e culturas infantis, princípios estéticos, que dialoga sobre a necessidade de cultivar a criatividade e sensibilidade das crianças e princípios políticos, que trata da necessidade de estimular à cidadania, democracia e criticidade nas crianças. Os conteúdos que compõem o documento são itens como a identificação e histórico da unidade educacional, estudo do diagnóstico da comunidade atendida e do território com o perfil sociocultural das crianças e famílias, mapeamento dos equipamentos que possam ser rede de proteção social, perfil sócio cultural da equipe de trabalho, concepções de criança, infância e Educação Infantil, finalidade e objetivos da educação infantil, plano de gestão e organização, articulação da gestão da Unidade Educacional com os órgãos auxiliares como o Conselho de Escola/CEI, formas de organização da Unidade Educacional, quadro de recursos humanos com cargos/funções, parceria da Unidade Educacional com as famílias, proposta curricular e as práticas

pedagógicas, funcionamento da Unidade Educacional, avaliação da aprendizagem e do desenvolvimento das crianças, avaliação institucional, proposta de formação continuada e formas de articulação entre a Educação Infantil e o Ensino Fundamental.

Referindo-se ao Projeto Político Pedagógico, como um documento construído coletivamente que delibera, registra e valida anualmente o percurso pedagógico da unidade educacional, faz-se necessário que a gestão escolar articule ações com diferentes estratégias que possibilite a participação do máximo de pessoas da comunidade educativa. Portanto, o PPP sendo utilizado cotidianamente como um norteador dos processos cotidianos, possibilitará o acompanhamento da comunidade educativa nas práticas educativas, bem como alinhamentos quando forem necessários.

A LDB 9394/96, determina que os sistemas de ensino, obedecendo as normas comuns, deliberem sobre sua gestão democrática, de acordo com as especificidades da unidade escolar e da comunidade atendida, respeitando os princípios de participação de toda comunidade educativa. A esse respeito, o documento Padrões de Qualidade da Educação Infantil, também enfatiza:

O Projeto Político-Pedagógico deve ser um documento vivo e dinâmico, que se constrói e reconstrói no coletivo em constante processo de reflexão, sendo, portanto, a história do percurso dos sujeitos que compartilham um mesmo território revelando princípios e práticas estabelecidas pela Unidade Educacional. (SÃO PAULO, 2015, pg.14).

Em análise dos PPP's do CEI Coração de Maria dos anos de 2011 a 2023, foi possível observar, que ao longo dos anos, houve uma crescente nos detalhes das informações e participação das famílias, sobretudo dos documentos de 2017, 2018, 2019 e 2023. Vale salientar que devido a pandemia da Covid19, os documentos de 2020 e 2021, sofreram poucas alterações, com a inserção de informações sobre a pandemia. No ano de 2022, retorno presencial 100%, mas ainda com restrições, a revisão se deu de maneira virtual, e em análise do documento foi possível observar que houveram poucas modificações.

Embora após a pandemia da Covid19, o atendimento presencial nas escolas tenha sido retomado presencialmente em 2022, retornar à organização de trabalho da mesma maneira que era antes tornou-se impossível, pois não éramos mais as mesmas pessoas de antes da pandemia. Tal fato impactou a rotina escolar, e em consequência a retomada coletiva da construção do P.P.P, pois de modo geral perdemos o vínculo e hábito de estar no coletivo, sobretudo em um modelo de reuniões que preveem a leitura, reflexão e

questionamentos sobre o documento. Então, neste ano a elaboração do documento deu-se de maneira tímida e com pouca participação da comunidade.

No início do ano letivo de 2023, mais precisamente no primeiro trimestre, a retomada da revisão do P.P.P. deu-se de maneira mais dinâmica e com mais participação das famílias. Como estratégia de aproximação das famílias, a gestão escolar e eu organizamos previamente um manual contendo o passo-a-passo da execução da revisão do documento, conforme demonstrado a seguir:

- Comunicação com a comunidade educativa: a gestão escolar divulga informativos sobre o P.P.P. pelas redes sociais, murais informativos, folders e agendas das crianças.
- Mobilização da equipe de trabalho: a gestão escolar organiza grupos de discussão para revisar o documento do ano anterior.
- Mobilização da comunidade educativa: a gestão escolar convida familiares que queiram participar dos grupos de discussões com a equipe de trabalho e auxiliar na revisão textual do material.
- Divulgação e implementação das revisões propostas: através de uma reunião com a comunidade educativa, gestão escolar, equipe de trabalho e os representantes das famílias divulgam o texto final do documento para alterações finais e aprovação.
- Encaminhamentos: o texto final é redigido por algum representante da comunidade, revisado pela direção escolar e enviado para a DRE Ipiranga.
- Revisão do PPP: a revisão é realizada anualmente entre os meses de setembro e outubro e retomada no primeiro trimestre do ano seguinte.

Sendo assim, a análise do material se deu primeiramente com a equipe de trabalho, que a partir dos itens que compõem o documento, se dividiu em grupos de acordo com o tema. Foram três encontros semanais, sendo o primeiro para a leitura coletiva, o segundo para questionamentos e apontamentos de melhorias e o terceiro para escrita coletiva. Os recursos utilizados para estudos foram material impresso do P.P.P. do ano interior, vídeos da SME que dialogam sobre o tema e plataformas de pesquisa do google forms para pesquisar sobre alguns itens que compõem o documento. O próximo passo foi o encaminhamento do documento para um grupo de familiares que se interessaram pela leitura, reflexão e revisão textual. Vale apontar, que foram convidados representantes de famílias para participarem desde o início, mas devido a adaptação dos bebês das crianças

não obtivemos sucesso na participação. Após a finalização da leitura, haverá uma reunião entre a gestão do CEI, representantes da equipe e comunidade para a apresentação, considerações finais e aprovação final do documento. Por último, será encaminhado para a DRE - Ipiranga para avaliação e aprovação. Foi possível perceber que o ano de 2023, foi o momento em que mais famílias conseguiram conciliar suas agendas para participarem do processo de revisão. Ainda assim, ressaltamos que considerando o número total de crianças atendidas no CEI neste ano, a adesão à participação foi consideravelmente baixa sendo de 17 (dezessete) famílias para um total de 160 (cento e sessenta) matrículas ativas. De acordo com as devolutivas de alguns responsáveis, tal fato se dá pelo motivo das reuniões serem realizadas durante o atendimento às crianças, ou seja, durante o expediente de trabalho, o que entendemos ser um empecilho, mas não havendo outra possibilidade considerando que a SME não restitui horas extras para funcionários da rede parceira.

Imersa na reflexão a respeito da importância do Projeto Político Pedagógico para uma Unidade Educacional, sinalizo a falta de representantes da SME para orientação contínua e participação na elaboração e revisão. Quando indagados por mim ou pela coordenação pedagógica sobre as ausências nesses espaços formativos e reflexivos, na maioria das vezes, recebemos como devolutiva de algumas supervisões escolares, apenas textos e links que retratam o conteúdo, com o discurso de que o processo de produção e revisão do PPP, deve partir do CEI, para validar a autonomia e espírito de colaboração da comunidade educativa.

Contudo, levando em consideração a importância do Projeto Político Pedagógico defendidos em legislações que corroboram com a educação infantil, e sua função em proporcionar um trabalho baseado na autonomia e clareza na condução dos processos, e por outro lado a SME, através de seus trabalhadores referências, que não dialoga nas necessidades de seus serviços de atuação, fica o desafio dos diretores de CEI's, muitas vezes, isoladamente buscar caminhos para a promoção e consolidação da validação do documento através da formação de espaços de diálogo, formação de grupos, interação entre a comunidade, espaços reservados para revisões e acompanhamento do trabalho com a comunidade educativa, incluído dentro de sua carga horária de trabalho.

3.4. O Conselho da Comunidade Educativa do CEI Coração de Maria: os participantes da cultura colaborativa

O Conselho de Escola é um colegiado de gestão democrática consultivo e deliberativo, que se refere às escolas públicas, tendo o diretor escolar como membro nato, e demais representantes da comunidade que atuam coletivamente sobre os documentos norteadores e práticas da rotina escolar. Com relação ao Conselho de Escola, a rede parceira, considerada pela Prefeitura da Municipal de São Paulo como escola privada de atendimento público e gratuito, é regida pela legislação de escolas privadas, através da Instrução normativa (IN) nº 19, de 2021, que trata do regimento educacional. Na cidade de São Paulo, a portaria vigente que rege o Conselho de Escola é a IN 2565/2008, que estabelece proporção para a participação de cada um dos segmentos. Na instrução normativa nº 18, 04/06/2021, o documento mais recente define e orienta o fazer do conselho nos CEI's:

Parágrafo único. A atuação e representação de qualquer dos integrantes do Conselho de Escola/CEI visará ao interesse maior dos bebês e crianças, inspiradas nas finalidades e objetivos da educação infantil pública da Cidade de São Paulo.

Art. 10. A ação do Conselho de Escola/CEI estará articulada com a ação dos profissionais da Unidade Educacional, preservada a especificidade de cada área de atuação.

Art. 11. A autonomia do Conselho de Escola/CEI se exercerá nos limites da legislação em vigor, no compromisso com a democratização da gestão escolar e nas oportunidades de acesso e permanência na escola pública de todos que a ela têm direito. (SÃO PAULO, 2022).

Ao considerarmos que o conselho de escola é um espaço coletivo de construção, partilha, e tomadas de decisões, é possível perceber o papel fundamental que ele possui no exercício da democracia na escola, pois envolve a direção escolar, funcionários, famílias e alunos. O conselho, quando utilizado como instrumento pedagógico pela gestão escolar, amplia o exercício da cidadania, onde coloca o aluno, no caso do CEI, as crianças, como foco do processo educativo. Toda a ação é voltada para promover uma educação infantil de qualidade para os bebês e crianças. Neste caso, o papel do diretor escolar, como impulsionador e norteador da validação do conselho, é fundamental para que as ações sejam exercidas. Tal como destaca Luck:

Enfim, as escolas põem, tal como identificado, em inúmeros casos conhecidos, mostrar que são capazes de sair de uma condição mediana ou até mesmo precária, dando um salto de qualidade, a partir da prática de liderança não apenas no exercício da direção da escola, mas também nos demais níveis e

âmbitos da gestão escolar, espalhando-se por todo o estabelecimento de ensino. (LUCK, 2012, pág,107)

Para além das funções cotidianas, deve-se destacar a importância do movimento do diretor no exercício de liderança, bom relacionamento com todos os segmentos da comunidade, obter visão ampliada do macro para o micro, a fim de envolver todos os participantes na execução das ações e garantir de maneira sistêmica o acesso a rotina dos encontros do conselho, a fim de preservar a sua consolidação dentro do espaço escolar.

Ao analisar os documentos da unidade que tem como conteúdo o Conselho de Escola, foi possível verificar que a unidade realiza tal movimentação, que é intitulada como Conselho da comunidade educativa. Entre os livros ATAS que o CEI pesquisado possui, encontramos um intitulado como “Conselho da Comunidade Educativa”, onde constam registros das primeiras reuniões em 2016. Na análise do livro, foi possível perceber que a primeira reunião teve como pauta a definição da nomenclatura que foi “Conselho de Pais”. Debateram também sobre o modo de organização do conselho na unidade, mobilização para acionar mais representantes, calendários de reuniões e os primeiros assuntos do cotidiano da unidade. Em agosto do mesmo ano, o conselho decidiu modificar a nomenclatura de "Conselho de Pais" para “Conselho de Famílias”, com o objetivo de atender todas as composições familiares. No ano de 2020, em uma reunião virtual com as famílias, ficou decidido a troca de nomenclatura para "Conselho da Comunidade Educativa”.

No decorrer das atas, é possível perceber o percurso realizado do "Conselho da comunidade educativa”. Aos poucos, os membros foram elaborando diretrizes internas na qual definiram que o grupo seria composto por no mínimo uma família de cada turma, algumas professoras e alguns membros da equipe de apoio. As ferramentas de comunicação utilizadas foram encontros mensais, bimestrais, ou ainda, trimestrais, de acordo com a necessidade. Houve um ano em que o conselho definiu como estratégia subdividir os membros por subcomitês, a fim de agilizar os processos internos e externos das ações.

Em 2018, os membros do Conselho dividiram-se por comitês para facilitar as ações. As demandas para discussões e tomada de decisões surgiram de acordo com as necessidades do cotidiano. Até a última formatação no ano de 2019 (foi paralisado devido a Covid19), o Conselho se deu da seguinte forma:

- Acordo coletivo dos membros, em conseguir a participação mínima de um

responsável de cada turma de crianças e alguns membros da equipe dos diferentes setores de funcionários do CEI.

- Construir e seguir um cronograma anual com datas de reuniões mensais para discussões.

- Formação de um grupo de WhatsApp geral intitulado "Conselho da Comunidade Educativa".

A partir disso, os membros dividiram-se por comitês e formaram pequenos grupos de WhatsApp para resolverem questões específicas das demandas. Foram eles:

- Comitê do verde: cuidadores da horta e da área verde do CEI;
- Comitê de eventos: organização das festividades (tipos de eventos, tipos de alimentação, arrecadações, mutirão para organização decorativa, participação nos ensaios com as crianças, confecção dos figurinos, etc.).
- Comitê de alimentação escolar: acompanhamento das refeições das crianças, rodas de conversas sobre aleitamento materno, consistência dos alimentos, etc.
- Comitê de projetos: acompanhamento dos projetos do CEI e plano de metas para os indicadores de qualidade da Educação Infantil Paulistana.
- Comitê predial: cuidado e manutenção do espaço físico.

Neste ponto, é importante apontar a fala de Isabella, mãe de uma aluna do CEI Coração de Maria, que participou do grupo focal presente na seção 4 (quatro), categoria de análise 4 (quatro):

_ A partir do conselho da comunidade, o CEI teve a revitalização do parque de areia das crianças. Foi um projeto elaborado, acompanhado e vivenciado por toda a comunidade educativa. A areia estava vencida e precisava ser trocada. Então, a diretora do CEI levou a questão para o grupo do conselho que decidiu mais do que trocar a areia do parque, pesquisar com as crianças e a equipe se era o caso de revitalizar o local. Com o apoio das crianças, equipe e familiares de diferentes profissões, entre elas da área de engenharia, arquitetura, arte, pedreiro, designer, entre outros, se mobilizaram para dar vida ao projeto. Foi um ano de planejamento, onde em reuniões noturnas e, às vezes, aos sábados aconteciam encontros no CEI para o acompanhamento dos processos. Quando alguma decisão era tomada pelos adultos, a diretora com os demais membros da equipe, em especial as professoras, levavam as propostas para as crianças maiores para assembleia, votação e aprovação delas. A diretora relata que houve um fato marcante desse projeto que foi a reprovação das crianças no tamanho do tanque de areia. Após o desenho do projeto ser levado para as turmas, algumas crianças questionaram o fato do tanque do desenho ser bem menor do que o atual, e disseram que o mais interessante para elas não seria o parquinho que seria instalado junto com o tanque, mas a areia em si.

Então, a diretora levou a questão para o grupo do conselho que revisou o projeto e aumentou o tanque. Outro fato desse projeto que a diretora observa ser importante relatar, é a de que toda pintura da parede do parque foi grafitada a partir dos desenhos das crianças. Elas escolheram desenhar as mascotes, que são alguns animais brasileiros do qual cada turma homenageia durante o ano. ” (Trecho da fala de Isabella)

A fala de Isabella evidencia o processo colaborativo, demonstrando o percurso feito desde a identificação de uma demanda, a discussão da Comunidade Educativa acerca da temática, a função de mediadora da Diretora Escolar, bem como a mobilização dos atores envolvidos para realização do projeto.

De acordo com o documento, o conselho da comunidade educativa se manteve ativo até o ano letivo de 2019. Devido a pandemia da Covid19, no ano de 2020, a gestão escolar tentou realizar reuniões virtuais, na qual houve êxito somente no primeiro mês. Devido a muitas famílias e funcionários se afastarem fisicamente do CEI, e ainda o estresse, doenças e perdas, houve um afastamento significativo dos participantes da unidade. Então, as reuniões do Conselho foram suspensas, tendo seu retorno em 2022.

Em 2022, os encontros com representantes familiares das turmas foram retomados, para discussões sobre eventos e manutenção predial. Devido à minha licença maternidade em março de 2022, e a complexidade da formação e acompanhamento de um grupo do Conselho da comunidade, os representantes dedicaram-se a pautas mais simples como organizar os eventos e indicar prestadores de serviços para as manutenções prediais.

3.5. Projetos comunitários como estratégia da experiência do trabalho coletivo

3.5.1. Projeto da Pracinha

Meu percurso realizado no CEI Coração de Maria desde 2012, até os dias atuais, possibilitou-me ressignificar olhares e possibilidades que ampliasse a melhoria da qualidade no atendimento aos bebês e às crianças. Por meio da observação e constante diálogo com as crianças, famílias e equipe de trabalho, os espaços externos foram sendo ressignificados de acordo com as necessidades infantis e articulação da comunidade para que cada modificação acontecesse.

Logo que assumi a direção do CEI, as crianças me apresentaram um jardim florido, localizado na área externa, próximo ao portão principal de entrada. O acesso era limitado,

com muretas em volta, a fim de evitar que as crianças pisassem nas plantas e jogassem bolas dentro do espaço.

Em observação ao brincar cotidiano das crianças maiores em volta do jardim, foi possível perceber o interesse delas em habitar aquele espaço, pois com frequência jogavam bolas para o lado de dentro da mureta, e pediam para a professora referência deixá-las irem buscar, o que nos indicava o interesse das crianças por ocupar aquele espaço.

Nutrindo-me da escuta infantil, sugeri para a coordenadora pedagógica, iniciamos uma pesquisa para avaliar o interesse das crianças em habitar aquele espaço e, em seguida um percurso formativo com as professoras sobre os espaços e ambientes externos, utilizando o espaço do jardim do CEI como primeiro local a ser ressignificado, a partir da escuta e olhares infantis. Das discussões em grupo, surgiu a ideia de um projeto de revitalização do jardim, com a abertura das muretas que permitissem o acesso para dentro da área da pracinha. A partir da validação do projeto por parte da equipe pedagógica, o próximo passo foi a socialização com as famílias, no sentido de sinalizar o desejo das crianças, ideias das professoras na revitalização e pedido de auxílio para a execução do projeto, como demonstra a figura 9:

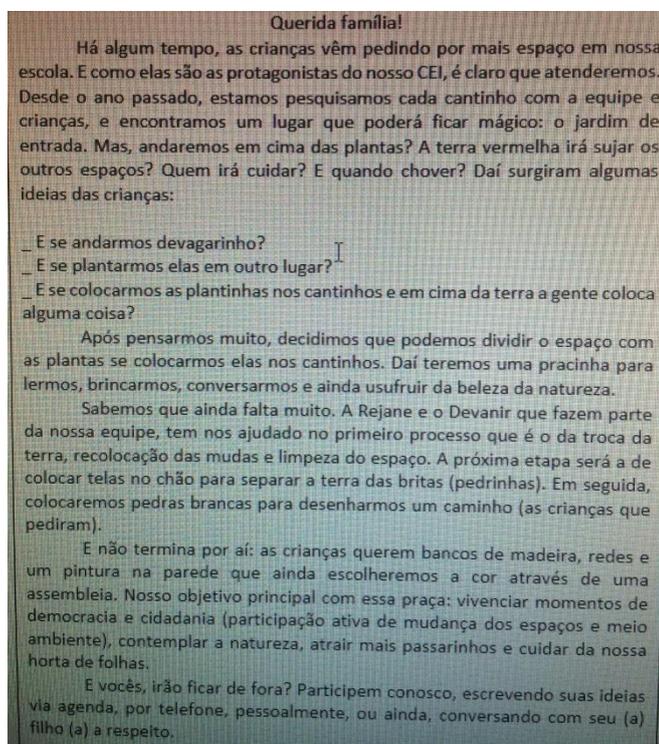


Figura 9 – Informativo encaminhado às famílias

Fonte: Arquivo da rede social do CEI

O primeiro passo foi o de pensar em como cobrir uma parte da terra. Então, a sugestão dos representantes do projeto foi o de colocar britas. Os próximos passos foram o de retirar uma parte da mureta e cimentar para dar acesso ao jardim, realocar algumas plantas, e modificar a nomenclatura de jardim para pracinha. Foi construído um pequeno espaço de horta coletiva, jardim suspenso e as britas.



Figura 10 – Início da reforma

Fonte: Arquivo da rede social do CEI

A figura 10 retrata o trabalho colaborativo entre alguns membros da equipe e famílias do CEI Coração de Maria, e mobilização para a doação de mais terra e adubo destinados à horta que foi construída. A mobilização por doações através da rede social do CEI, ocorreu após a sugestão de uma família divulgar o projeto para o território.

Estamos reorganizando o local, e aproveitaremos para readaptar mais um espaço de horta para plantamos bebês couve e alface. E ainda, tem mais novidades chegando neste espaço disputado pelos babys e adultos. 😊

Precisamos de adubo, terra e mudas. 🌱🌿

Quem tiver para doar, pedimos que nos enviem mensagem para retirarmos (com as devidas medidas de segurança).



Figura 11 – Separação dos espaços para colocação de horta

Fonte: Rede Social do CEI

A pracinha demonstrada nas figuras 10 e 11, retrata um local pronto que foi construído com um olhar coletivo, sendo utilizado constantemente pelas crianças, equipe de trabalho em seus momentos de descanso, famílias nos momentos de entrada e saída das crianças e nos eventos da unidade. A pracinha conta com cadeiras de vime, jardim suspenso, e constantemente é revitalizada de acordo com as necessidades e interesses das crianças.



Figura 12 – Atual pracinha

Fonte: Rede Social do CEI

O Projeto da Pracinha foi um importante símbolo de trabalho colaborativo no CEI Coração de Maria, pois foi representado por um conjunto de pessoas que, a partir de suas

habilidades específicas, buscaram caminhos para chegar a um objetivo comum, compartilhando suas experiências e dividindo saberes. Desse modo, a cada encontro, crianças, equipe de trabalho e famílias ocupam o espaço da unidade aprendendo a se relacionar e conviver em comunidade. Mais do que executar a reforma do parque, tal movimento proporcionou para mim quanto profissional e diretora de um espaço infantil, a tomada de consciência sobre a importância do diretor ser uma referência em possibilitar a abertura desses caminhos e possibilidades de espaços de diálogo.

Neste sentido, pensar a gestão colaborativa como um diálogo constante entre gestores escolares e o público ao qual o CEI está inserido, que tem como base a escuta, troca de aprendizados e estímulo ao trabalho coletivo, é propiciar que esses espaços comunitários sejam parte da rotina da unidade educacional, não sendo somente estratégias com ações momentâneas realizadas para um determinado evento ou necessidade específica.

3.5.2. Projeto Café com a Comunidade

O projeto “Café com a Comunidade”, foi fruto da escuta e diálogo com a comunidade educativa no ano de 2019, após uma reunião com a comunidade educativa sob o tema “Avaliação dos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana”. O objetivo inicial da gestão com relação ao projeto foi o de acolher e validar as sugestões das famílias presentes, sobre a necessidade de o CEI abrir espaços de diálogo e discussões sobre diferentes temáticas para o público adulto. Lembro-me que uma mãe enfatizou que a unidade realizava um trabalho de qualidade com relação a práticas promotoras de igualdade racial, mas que tais temas sociais deveriam acontecer também com as famílias. A partir disso, um grupo de professoras, a coordenadora e eu nos reunimos algumas vezes com a mãe relatada acima, para aprofundar as propostas acerca da articulação sugerida, e então, dois meses depois o projeto deu início com três rodas de conversas sobre racismo, conforme demonstra a figura a seguir:



Figura 13 – Café com a Comunidade tema “racismo”

Fonte: Rede Social do CEI

Em sequência aos encontros, outras famílias foram participando da organização, propostas de outras temáticas e busca por pessoas que poderiam realizar a roda de conversa, na imagem a seguir, uma mãe de criança matriculada que se ofereceu para dar uma oficina de balé contemporâneo:



Figura 14 – Café com a Comunidade tema “balé contemporâneo”

Fonte: Rede Social do CEI

Em sequência ao “Café com a Comunidade”, um familiar de criança matriculada no CEI, doutor em história, realizou uma roda de conversa sob o tema “Democracia, poderes e participação social.”



Figura 15 – Roda de conversa “Café com a Comunidade”

Fonte: Rede Social do CEI

No ano de 2019 a estrutura dos encontros foram mensais, com duração de aproximadamente duas horas, na maioria das vezes, após o expediente. Os temas abordados durante o ano foram sobre democracia, racismo, vacina, corpo e movimento, países árabes, contribuições de Paulo Freire e o trabalho em comunidade e relações indígenas e a sociedade.

Devido a pandemia da Covid19, no ano de 2020, os encontros foram interrompidos, sendo retomados com um encontro no segundo semestre de 2021, como mostra a imagem abaixo:



Figura 16 – Café com a Comunidade tema “alimentação vegana”

Fonte: Rede Social do CEI

No ano de 2022, houve um encontro do projeto no primeiro semestre com o tema “Autismo”. Tal fato deu-se devido a minha licença maternidade e a chegada da diretora substituta que preferiu aguardar meu retorno para prosseguir com o projeto, visto que não conhecia as professoras novas e o grupo de famílias que estava em adaptação com os bebês e necessitavam de acolhimento. Devido meu retorno de licença maternidade ter ocorrido no final de setembro de 2022, com demandas para resoluções emergenciais, o retorno do projeto deu-se somente em maio deste ano, conforme verifica-se na imagem a seguir:



Figura 17 – Café com a Comunidade tema “publicidade infantil”

Fonte: Rede Social do CEI

Assim sendo, o projeto “Café com a Comunidade”, foi um facilitador na aproximação, envolvimento e relações de confiança das famílias do CEI com a equipe de trabalho. Tal afirmação, dá-se no sentido de que para promover cada encontro, famílias e equipe encontraram-se por diversas vezes para planejar, pesquisar, sugerir e decidir juntos sobre os temas, horários e logística de revezamento de pessoas para cuidar dos filhos dos participantes da roda de conversa. Um fator determinante do envolvimento das famílias na participação ativa do projeto desde o início aos dias atuais, foi o acolhimento e cuidado da equipe nas relações interpessoais, desde as professoras que, muitas vezes, buscava parceria com algum familiar de criança da sua turma com diálogo e respeito a histórias de cada pessoa, até a equipe da cozinha que preparava o lanche com café para ser servido para o grupo. O inverso também é presente nas interações que as famílias possuem com a equipe. Desde o primeiro encontro, o ambiente do “Café com a Comunidade”, foi um espaço acolhedor, com pautas, algumas vezes, polêmicas e com divergências de opiniões, mas palco de um lugar onde as pessoas se sentem confortáveis em expor sua fala e obter a escuta do outro. O CEI e sua promoção a esses espaços de interações acerca de pautas fundamentais para serem discutidas entre a sociedade, solidifica o envolvimento e trabalho coletivo da comunidade educativa em prol da educação e futuro das crianças.

3.5.3. Projeto reforma do parque de areia

A reforma do parque foi um projeto realizado entre 2018 e 2020, que se deu devido a interdição do local por contaminação na areia. Anualmente, contatamos o centro de zoonose da região para inspecionar a área. O resultado da análise do local no ano de 2018, demonstrou que a areia estava contaminada, e que sendo assim deveria ser imediatamente interditada. Logo após a informação, relatei o fato ocorrido para o representante da OSC e acionei o Conselho da Comunidade Educativa da época. Conforme mostra a figura 13, o chão de toda a área do parque é coberto por areia.

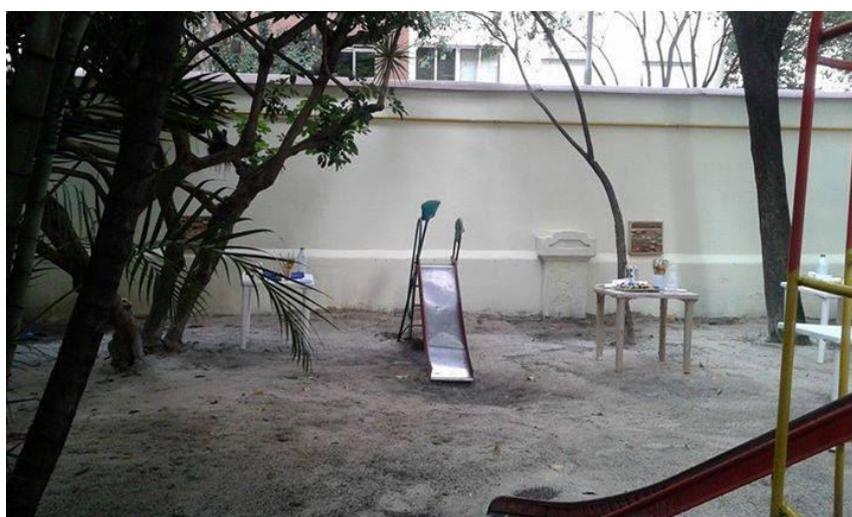
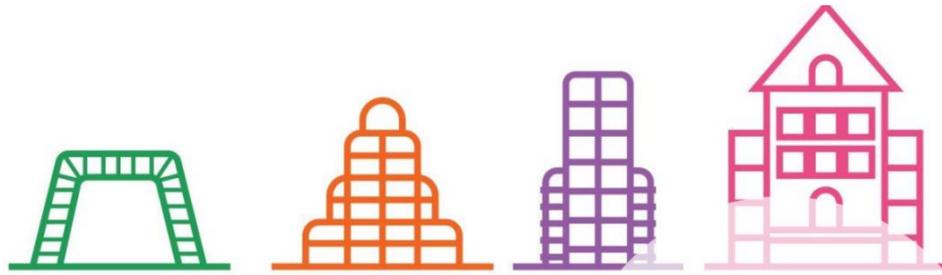


Figura 18 – Parque antes da reforma

Fonte: Arquivo da Unidade Escolar

Devido ao fato de que este espaço é um dos preferidos de todas as crianças do CEI, e os recursos financeiros da unidade e OSC estavam limitados, senti a necessidade de solicitar auxílio das famílias que tinham crianças matriculadas na época, para expor a situação e verificar possibilidades de resolver o problema. Na primeira reunião, fomos ao parque, sendo que mostrei o resultado da análise, expus a situação e pedi para as famílias relatarem o que as crianças achavam de brincar naquele local. Como devolutiva, todos os familiares presentes confirmaram que o local que as crianças mais relatam em casa que gostam de brincar no CEI é o parque de areia. Então, após discussões sobre as possibilidades de recuperação da areia do parque, foi decidido pelo grupo presente, que o primeiro encaminhamento seria o de escrever e desenhar um projeto de revitalização da área do parque, que foi escrito por uma mãe de criança matriculada, conforme mostra na imagem 14 que foi dividida em partes para inserir neste trabalho, conforme ilustra abaixo:



A Situação Hoje

O Tanque de Areia está interditado desde 2018, quando uma possível contaminação por bactéria foi relatada por diversas mães da CEI. Na dúvida, foi acionado o Centro de Zoonoses, responsável pela análise da areia, sem retorno e sem sucesso.

Para garantir a segurança de todos, o Parque de Areia foi interditado, até que a CEI tivesse disponível uma quantia para sua manutenção. Também foi diagnosticado que parte dos brinquedos estavam enferrujados e impróprios para o uso e também precisariam ser recuperados ou trocados.

Mas, a verdade é que o repasse da prefeitura só diminui – e as contas e lista de outras prioridades da escola só aumentam – então a CEI não deve conseguir dispor desta quantia tão cedo...

Como acreditamos que essa área é um espaço importante para o desenvolvimento das nossas crianças, decidimos montar uma força-tarefa independente da escola, entre os pais, para garantir que o parque fosse reaberto ainda este ano.

É por isso que estamos aqui hoje! :)

Como chegamos aqui?

Primeiro, montamos um grupo de pais no whatsapp para entender que tipo de esforço e ajuda cada um poderia dar. Num primeiro momento, só cogitamos a troca da areia infectada, mas mesmo essa opção nos trouxe mais dúvidas do que éramos capazes de solucionar sozinhos.

Percebemos, então, que precisaríamos da opinião de especialistas (Arquitetos e Paisagistas) para entender quais eram os caminhos possíveis – e quanto cada um deles custaria.

Os especialistas indicaram duas soluções para o espaço, considerando o melhor uso possível do espaço para crianças de 0 a 4 anos, manutenção semanal, valor da obra e possíveis contratemplos a longo prazo.

É hora de VOTAR

Foi então que percebemos que essa era uma decisão que precisaria ser tomada pela comunidade, e que só após essa decisão poderíamos nos mobilizar em equipes para executar o projeto mais votado por todos nós.



Temos dois caminhos possíveis:

Retirar toda a areia, verificar o estado do contrapiso e repor todo o tanque com areia nova

Repensar o uso do espaço, utilizando a área como parque de terra, tanque de areia e horta

Reposição da Areia

Prós

- * Absorve melhor o impacto de possíveis quedas
- * Tempo de obra é mais curto

Contras

- * É mais caro
- * Pressupõe uma manutenção mais minuciosa para que não haja reinfecção



Parque, tanque e horta

Prós

- * É mais barato e exige menos manutenção
- * Proporciona mais vivências de texturas
- * Caso haja reinfecção, parte da área continua podendo ser usada
- * Cria um espaço mais interativo para a horta, onde os alunos possam observar de perto as fases de crescimento das plantas

Contras

- * Tempo de obra é maior
- * Tem menor absorção de impacto em caso de queda



parquinho CEI coração de maria

Investimento ESTIMADO

Reposição da Areia:
R\$ 11.000,00

Parque, tanque e horta:
R\$ 8.000,00

Brinquedos Novos:
R\$ 10.000,00 (em média)

TOTAL ESTIMADO:
de R\$ 18.000,00 a R\$ 25.000,00

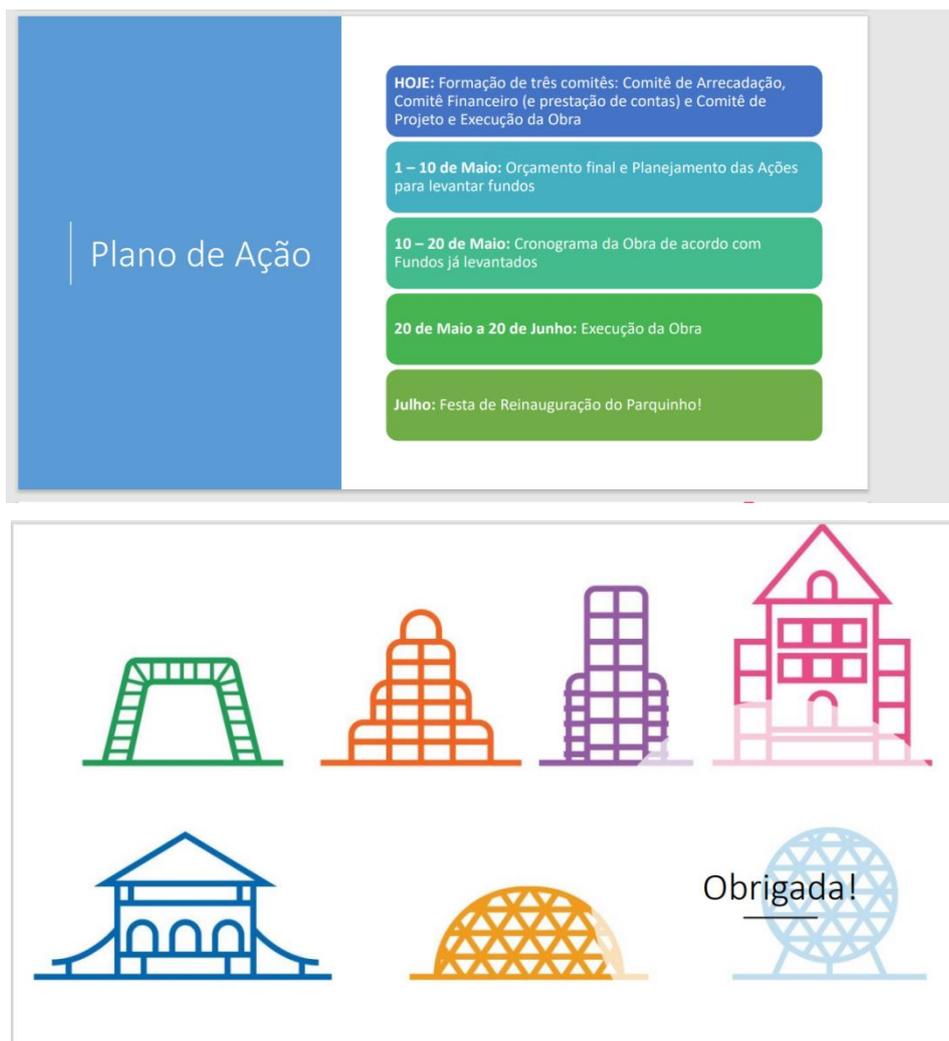


Figura 19 – Projeto do parque de areia elaborado e apresentado pelo programa PowerPoint em slides por uma mãe e arquiteta, e apresentado em reunião do conselho da comunidade educativa

Fonte: arquivo da Unidade Escolar

Após a realização da reunião para apresentação, alterações e validação do projeto, o próximo encaminhamento foi a divisão das pessoas que estavam presentes em comitês sendo as nomenclaturas escolhidas: comitê de engenharia, comitê de arquitetura e comitê de paisagismo e serviços gerais.

A articulação deste projeto, a partir da proposta que levamos previamente à comunidade de ser uma construção de grupo baseada no respeito, diálogo, apoio mútuo e decisões em conjunto, sobretudo após a aprovação das crianças e especialistas no assunto do projeto, proporcionou um movimento com a comunidade que, ao longo do processo, se dispuseram a escutar, questionar, respeitar opiniões, e, na medida do possível, se permitir construir junto em prol do objetivo comum que era o de reformar o parque para as crianças

voltarem a ter seu espaço brincante. Vale ressaltar, que embora o projeto tenha sido bem-sucedido, o percurso em alguns momentos, foi turbulento com discordâncias e alterações de humor entre famílias e entre a própria equipe de trabalho, falta de verba para iniciar o trabalho, o que acarretou algumas desistências de pessoas no meio do processo do projeto. Ainda assim, os participantes que permaneceram no grupo, se fizeram mais fortes, e seguiram confiantes até a conclusão.

A comunicação dos integrantes dos grupos que permaneceu se deu através do whatsapp, reuniões rápidas após o expediente e conversas durante a entrada ou saída das crianças. Em cada comitê, havia um representante que fazia a articulação da comunicação com a gestão do CEI, que repassava para o restante da comunidade educativa. A fim de conseguir otimizar o tempo para participar e acompanhar o desenvolvimento do projeto de modo dinâmico conciliando com minhas demandas diárias de diretora de CEI, utilizei como estratégia dialogar com um grupo menor de participantes do projeto, sendo os representantes do comitê. Tal estratégia proporcionou objetividade na troca de ideias, envolvimento das famílias e mais autonomia para todos, visto que dessa maneira, cada participante teve independência para articular as ações, com ou sem minha presença. Destaco que a todo o momento eu estava atenta e disponível para o grupo, mas de um modo intencionalmente mais recuado, a fim de proporcionar liberdade de expressão, diálogo e tomadas de decisões sem a interferência direta da diretora. Tal posicionamento, em alguns momentos, proporciona mais liberdade nas tomadas de decisões, no sentido de que quando estavam reunidos tinham a necessidade de deliberar alguns encaminhamentos práticos, que naturalmente foram acontecendo mesmo quando eu não estava presente. Ainda que desafiador, a cultura da colaboração é essencial para que qualquer espaço educativo possa se fortalecer quanto comunidade, propor soluções, criar novas propostas para o ambiente escolar, e em consequência o seu território.

Olhar para o processo desse projeto, fez-me refletir o quanto é possível realizar um trabalho colaborativo, quando temos como foco as necessidades e interesses das crianças, em paralelamente clareza sobre o contexto escolar em que a comunidade se encontra no momento. Um fato que considero importante, foi o meu entendimento de que não são todas as pessoas reunidas a todo o momento e realizando todas as atividades da escola que configuram um trabalho colaborativo, o que seria difícil na prática, ao levarmos em consideração que fora da escola as famílias possuem vida pessoal e profissional. Um dos caminhos que o CEI Coração de Maria buscou para construir um

trabalho próximo e afetivo com as famílias, foi o de evidenciar continuamente em reuniões, conversas informais nas entradas e saídas, eventos, registros diários infantis em fotos, vídeos e depoimentos, a necessidade de darmos prioridade ao que os bebês e as crianças necessitam para seu bem-estar. Através da escuta, diálogo e acolhimento às famílias, o foco sempre está voltado para as crianças.

No ano da reforma do parque, aproximadamente 30% das famílias se envolveram ativamente. Tal fato, nos leva a considerar que trabalhar colaborativamente, também é ter a compreensão que haverá períodos em que o fazer junto tomará conta dos espaços do CEI, mas quem em outros alguns projetos não sairão do papel, e outras em que a gestão terá que encaminhar as decisões sozinha. E está tudo bem, ao levarmos em consideração que fazemos o possível.

A partir deste projeto, um dos aprendizados que tive como diretora e referência de um espaço educativo, foi o entendimento de que trabalhar colaborativamente não é necessariamente ter a participação de todas as pessoas da comunidade em todas as atividades. Para as famílias, seria difícil conciliar as demandas do CEI, vida pessoal e profissional. Para a equipe de trabalho, comprometeria a efetividade e qualidade de atendimento às crianças, no período em que estão na unidade. A experiência da reforma do parque de areia me trouxe a conscientização de que mais importante do que a conclusão de um projeto, é o movimento da construção coletiva, do pensar e fazer junto, sobretudo, a partir do respeito aos reais interesses das crianças.

Durante o percurso do projeto, um fato que merece destaque foi o da reprovação das crianças pelo tamanho do tanque de areia, após a análise das crianças no desenho do projeto. Ao observar que o tanque de areia estava menor que o atual, as crianças pediram para aumentar a área da areia, sendo atendido pelo grupo de adultos do projeto.

Finalizado as discussões e aprovação, as obras deram início com a retirada da areia antiga, conforme ilustrado nas imagens a seguir:



Figura 20 – Mobilização dos representantes da comunidade educativa para a retirada da areia contaminada

Fonte: Rede social da Unidade Escolar

Durante o processo de retirada da areia, em um final de semana, houve uma tempestade na qual derrubou uma árvore do parque, havendo a necessidade de acionar a as famílias para auxiliarem na remoção, conforme ilustra a imagem a seguir:



Figura 21 – Mobilização das famílias para a remoção de árvores e galhos devido uma tempestade

Fonte: Rede social da Unidade Escolar

A imagem abaixo mostra o grafite realizado na parede do parque através dos desenhos realizados pelas crianças, que escolheram animais brasileiros como referência, que privilegia a voz das crianças:



Figura 22 - Grafite com referência aos animais brasileiros escolhidos pelas crianças

Fonte: Rede social da Unidade Escolar

Finalizado a reforma do parque de areia, a imagem 23 mostra o parque pronto, com os brinquedos novos, tanque de areia nova e grama, pronto para ser inaugurado pelas crianças.

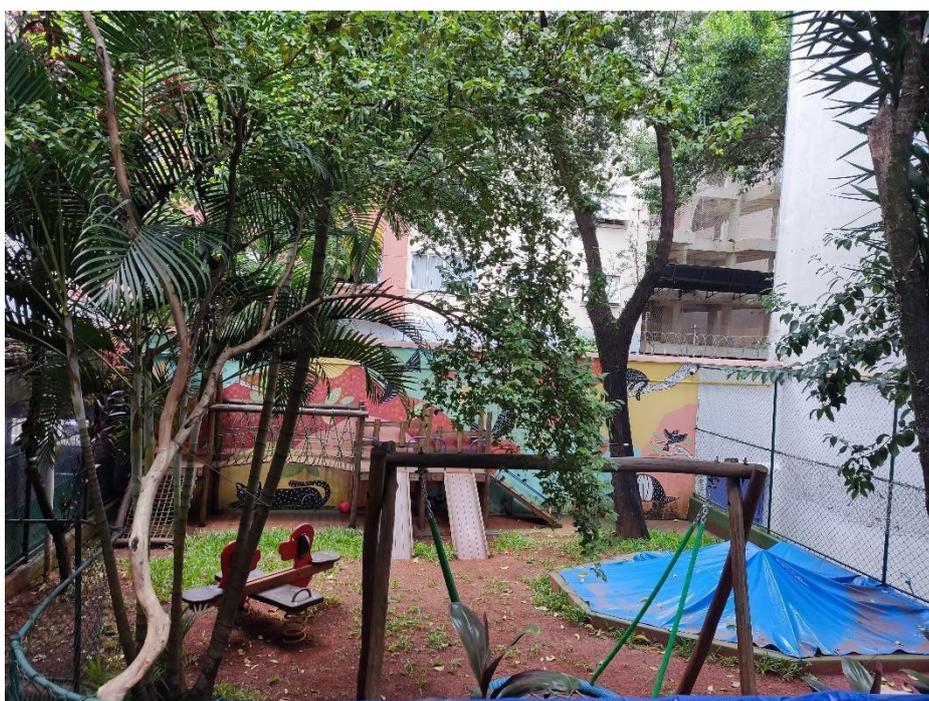


Figura 23 – Parque de areia após a reforma

Fonte: Rede social da Unidade Escolar

A inauguração da reforma do parque foi planejada com todas as crianças, funcionários e algumas famílias do CEI, que se dividiram por grupos, conforme demonstra a imagem a seguir:



Figura 24 – Inauguração do parque de areia

Fonte: Rede social da Unidade Escolar

Em agradecimento à comunidade educativa, algumas crianças realizaram cartazes que foram espalhados pelo CEI, sendo um deles exposto em um quadro, conforme demonstra a imagem a seguir:

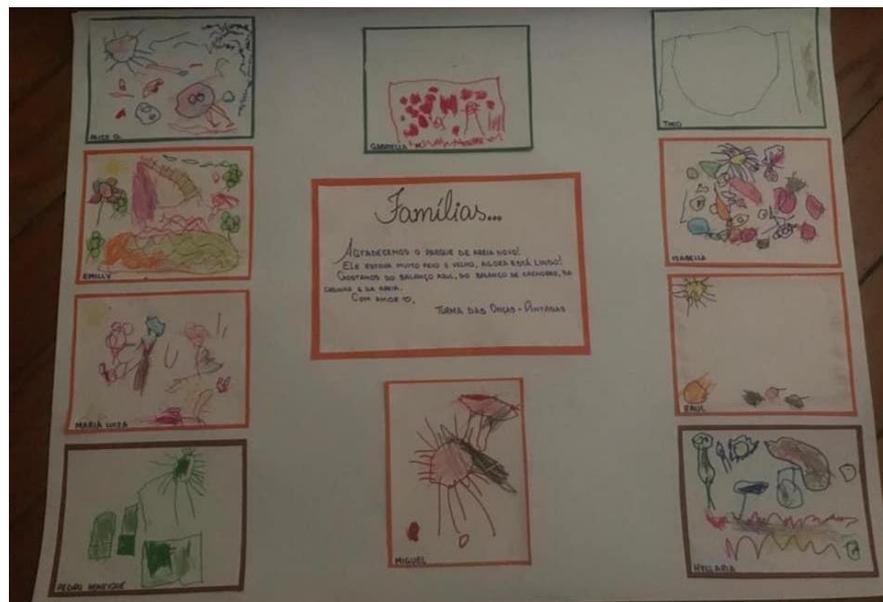


Figura 25 - Cartaz confeccionado pelas crianças em agradecimento à comunidade educativa pela reforma do parque de areia

Fonte: arquivo da Unidade Escolar

Contudo, evidenciar a conexão que esse projeto proporcionou entre as famílias, a equipe de trabalho e as crianças, me trouxe a reflexão enquanto diretora, sobre a necessidade de avançarmos cada vez mais na busca de uma identidade que promova a cultura colaborativa, e que minha articulação como referência de espaço educativo é fundamental para articular esse movimento. É um caminho difícil, muitas vezes frustrante, pois sabemos que estar no coletivo, implica à vontade e disponibilidade de todas as pessoas envolvidas conciliarem suas necessidades pessoais para estarem juntas. Tenho aprendido nesse percurso de gestão, que antes de iniciar qualquer projeto coletivo, é necessário primeiramente conhecer o contexto atual que o grupo está e qual a disponibilidade física, estrutural e emocional de envolvimento das pessoas para que elas aconteçam, observado constantes mudanças relacionadas ao modo de vida dos familiares, funcionários e crianças permeadas por particularidades, afetando diretamente as relações delas e logística dos processos de trabalho do CEI. Somos pessoas, com histórias individuais, buscando caminhos para viver em sintonia com o coletivo.

Contudo, após as observações realizadas do projeto do parque de areia do CEI Coração de Maria, foi possível perceber que a articulação e as ações desenvolvidas contribuíram para o processo de formação da cultura colaborativa na unidade, no sentido de que democraticamente, um grupo de pessoas motivadas entre eles funcionários, famílias e crianças, se envolveram em uma causa comum, para o trabalho responsável a partir de um objetivo comum.

4. ESTRATÉGIAS DA DIREÇÃO ESCOLAR QUE NORTEIAM O TRABALHO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO COLABORATIVA

4.1. Percurso da pesquisa

A investigação deu-se por abordagem qualitativa, sendo utilizadas as seguintes metodologias: pesquisa bibliográfica, análise documental e grupo focal. Como fonte primária, a pesquisa bibliográfica deu-se a partir dos estudos e análises de livros, artigos e documentos de domínio científico, que correspondem à fundamentação da bibliografia sobre gestão escolar. Os descritores utilizados foram: gestão colaborativa em CEI, gestão colaborativa na rede parceira e diretor escolar de CEI conveniado; a análise documental como mecanismo de compreensão do contexto do universo de pesquisa que foi pesquisado, legislações, instruções normativas e portarias que regem os CEI's da rede parceira do município de São Paulo e o grupo focal articulando as duas metodologias citadas acima, através do diálogo sobre o objeto de estudo da presente pesquisa.

4.2. O universo da pesquisa e seus participantes

O Centro de Educação Infantil Coração de Maria, universo desta pesquisa, mencionado com mais profundidade na seção um, possui parceria com a prefeitura de São Paulo, através da SME. Está localizado no bairro de Santa Cecília, pertencente à região central, na qual foi a primeira creche, nomenclatura da época, a ser implantada no território. Possui capacidade para atender até 260 (duzentas e sessenta) crianças com idade entre 0 (zero) e 3 (três) anos e 11 (Onze) meses, no período de 10 (dez) horas diárias.

Os participantes convidados a participarem do grupo focal, foram oito pessoas envolvidas com o universo da pesquisa. A fim de conhecer o perfil acadêmico de cada um e seu envolvimento com o universo da pesquisa, foi solicitado por mensagem de WhatsApp, um breve histórico sendo eles descritos no quadro abaixo:

Quadro 3: Dados dos participantes da pesquisa

Nome	Formação	Profissão	Relação com o universo da pesquisa	Motivo pelo qual aceitou o convite para participar do grupo focal/ Contribuição desta pesquisa para a sociedade
Agostinho	Bacharel em	Atuou como	Responsável pela	Aceitei participar do grupo

Pereira	História e Pós-Graduado em História - Cultura e Cidade, ambos pela Pontifícia Universidade Católica. Pedagogo pela Universidade Nove de Julho.	Professor de História nas Redes Pública e Particular e como Diretor de Escola. Atualmente é supervisor escolar.	ação supervisora no CEI Coração de Maria no período de 2016 à 2020.	focal inicialmente por ter supervisionado o CEI Coração de Maria e constatado o compromisso da sua direção em gestar a Unidade de forma democrática, inclusive com participação das famílias, num momento em que nem era pautada a regulamentação do Conselho nesta rede. Aceitei também pela urgência de que os princípios da gestão democrática sejam considerados inclusive pelas Organizações Sociais mantenedoras através da autonomia e fortalecimento da equipe que atua cotidianamente nos CEIs e penso que a pesquisa proposta pode contribuir neste sentido.
Ana Maria Góes Sá Teles Lopes	Licenciada em pedagogia no ano de 2002, pós-graduada em Pedagogia de direitos em 2010 e Gestão Educacional em 2021.	Atualmente sou coordenadora pedagógica em um dos CEI 's do Instituto Claret em São Paulo, há 8 anos, transitando pelas 3 unidades. De educação da instituição que trabalho.	Ex-coordenadora pedagógica do CEI, com saída no ano de 2019, e diretora substituta na licença maternidade da diretora atual.	Acredito que o caminho para a transformação social, inicia na primeiríssima infância. Minha relação com a Educação, iniciou como professora de alfabetização em 1998 e desde então, venho aprimorando conhecimentos acreditando cada vez mais que o caminho é este, envolver crianças, família e escola em um processo de democratização da educação.

Isabella Marcatti	Bacharel em Ciências Sociais pela USP (1994), e mestre em Literatura Brasileira, também USP (2001).	Trabalhei por 20 anos no mercado editorial, primeiro como revisora de textos, depois como assessora de imprensa, e por fim, como editora de livros. Atualmente sou psicanalista, membro do Instituto Sede Sapientiae desde 2018.	Sou mãe da Isadora, que foi aluna do CEI Coração de Maria de 2018 a 2021. Nesse período, estive na comissão de famílias e procurei participar ativamente dos projetos do dia a dia do CEI.	Aceitei o convite para participar do grupo focal porque respeito e admiro o trabalho da Roberta, diretora do CEI Coração de Maria. Acredito que se o CEI Coração de Maria se tornou referência na área de educação infantil em São Paulo isso é fruto do empenho da Roberta. Fico feliz que ela esteja transformando toda essa riquíssima experiência em objeto de pesquisa e de reflexão. O registro desse conhecimento e dessas práticas será uma grande contribuição para outros educadores/educadoras e gestores e para a educação pública.
Karen Dias	Formada em pedagogia no ano de 2017, com pós-graduação em alfabetização e letramento no ano de 2019.	Atualmente estou como professora de educação infantil em CEI da rede parceira, porém já trabalhei na área da gestão.	Minha relação com o CEI Coração de Maria aconteceu em 2019 e se estendeu até 2021, quando atuei como coordenadora pedagógica na unidade.	Aceitei o convite para participar do grupo focal, pois acreditei na proposta e espero que essa pesquisa possa contribuir para melhorias na qualidade de ensino nas unidades de educação infantil.
Márcia Alvarenga	Formada em pedagogia no ano de 2014, com pós-graduação em inclusão e deficiência intelectual.	Atualmente sou professora do projeto “Pêndulo”, na região de Perdizes, pertencente a OSC.	A minha relação com o CEI se inicia em 2017 até 2021 como professora onde permaneci na unidade pelo período de 3 anos e 6 meses.	Aceitei o convite, pois tenho grande admiração pelo trabalho que a Roberta desenvolve no CEI. Trabalhei no CEI de 2018 a 2021, onde tive o privilégio de aprender com os grupos de estudos. O CEI é uma referência na educação infantil da região central. As crianças têm a oportunidade de se desenvolver integralmente. A Roberta é muito envolvida em diálogo com as políticas da primeira infância. Acredito que esta pesquisa irá contribuir para um novo olhar sobre os CEIs’ da rede parceira.
Marcela Paes de	Formada em pedagogia desde 2010.	Professora de educação infantil de CEI.	Minha relação com o CEI se dá pelo fato de	Aceitei participar do grupo focal, pois por ser a professora mais antiga da

Lira			trabalhar há 18 anos na mesma unidade.	unidade, conseguiria relatar muitos processos e mudanças que presenciei no CEI durante esse tempo.
Paula Rodrigues Diego Unger	Formada em direito, advogada, graduanda em Serviço Social, cursando pós-graduação em Gestão de Organizações da Sociedade Civil.	Coordenadora de desenvolvimento social da OSC.	Minha relação com o CEI Coração de Maria inicia-se em meados de 2019 e estreita-se a partir de 2020, quando assumi o cargo de coordenadora de desenvolvimento social da OSC.	Aceitei o convite para participar do grupo focal, pois compreendi que seria importante trazer o ponto de vista da OSC em relação a parceria e toda a comunidade envolvida.
Roberta	Graduada em pedagogia (2004), pela Universidade Mackenzie, pós-graduada em Direito Social pelas Faculdades Integradas Claretianas (2010), e Mestranda em Gestão e Práticas Educacionais pela Uninove (2021).	Atuo há 18 anos na educação. Atualmente estou no cargo de diretora escolar em um Centro de Educação Infantil da rede.	Há 10 anos sou diretora escolar da unidade.	O objetivo é partilhar as experiências das práticas cotidianas com relação a articulação do trabalho do CEI, a OSC e Poder Público, com o envolvimento da comunidade educativa nos processos. Além de contribuir nas discussões de melhorias da atuação da gestão escolar nos Centros de Educação Infantil da rede parceira.

Fonte: quadro elaborado pela pesquisadora

Conforme apresentado acima, os participantes da pesquisa são pessoas que, de alguma maneira, possuem anos de conexão e conhecimento do trabalho desenvolvido no CEI Coração de Maria. São profissionais graduados, em sua maioria pós-graduados, o que nos permite realizar discussões e reflexões através de uma leitura mais aprofundada sob diferentes perspectivas e de encontro com as diretrizes educacionais.

Na seção seguinte, serão apresentados os depoimentos e as análises de categorias dos participantes do grupo focal.

4.3. O grupo focal

O grupo focal foi realizado com o objetivo de coletar informações sobre a aplicabilidade e estratégias da direção do CEI Coração de Maria, na perspectiva da gestão colaborativa e confirmar ou não a premissa mencionada neste trabalho, que é a de que mesmo diante aos cumprimentos frente às exigências das legislações municipais,

diretrizes institucionais e demandas do cotidiano do CEI, há caminhos para a atuação de uma gestão escolar, pautadas nos princípios da cultura colaborativa, onde a comunidade educativa possa contribuir para a execução do fazer pedagógico.

Para melhor entendimento dos objetivos da pesquisa, foram realizados dois grupos focais. Os convites para os encontros deram-se por WhatsApp. Após a confirmação de cada pessoa, foi enviado um roteiro de perguntas por WhatsApp, a fim de facilitar a comunicação dos envolvidos no dia do encontro. Vale ressaltar que as perguntas do roteiro do grupo focal, foi utilizado como norteador das discussões, portanto não foram utilizadas uma a uma, observado que o andamento das reflexões desencadeou naturalmente as respostas das questões. Os participantes, foram pessoas que possuem algum tipo de vínculo com o CEI Coração de Maria.

O primeiro encontro se deu no mês de junho de 2021, de modo híbrido, já que estávamos em pandemia, e alguns convidados sentiram-se mais seguros em fazer o encontro de maneira virtual. Dos oito participantes, quatro participaram online sendo eles, o supervisor escolar, uma professora, uma representante da comunidade e uma representante da OSC, estes dividiram um vídeo chamada simultânea por meio de aplicativo destinado a esta finalidade. A distribuição espacial de quem estava presente, deu-se por cadeiras e mesas demarcadas com distanciamento de um metro e meio, a fim de seguir os protocolos sanitários da pandemia da Covid19. Em cada mesa foi disponibilizado álcool em gel, papel e canetas para anotações, o roteiro de perguntas e o termo de consentimento livre e esclarecido. Para os que estavam em modo virtual, o termo de consentimento livre e esclarecido foi encaminhado posteriormente aos participantes para assinatura.

De acordo com Gatti (2005, p.40), as interações no grupo e a diversidade que emergem leva a que as pessoas argumentem, expliquem sua ideia e forma de pensar. A atenção às trocas e aos encaminhamentos, para esclarecer encaminhamentos e pontos de vista, dão ao pesquisador a oportunidade de não trabalhar com presunções pessoais, assumindo que já sabe o significado de cada ponto de vista.

Como mediadora, iniciei o grupo focal, saudando os participantes, e me apresentando formalmente, bem como a pesquisa, os objetivos gerais, objeto e hipótese. Pedi para que todos se apresentassem e, em seguida, iniciamos a discussão utilizando a primeira questão do roteiro. Conduzi o grupo de modo que a cada término das colocações de um participante, outro complementasse com suas considerações. O grupo interagiu a todo o momento com tranquilidade, envolvendo-se na maioria das discussões. Houveram

poucos momentos em que foi necessário retomar o foco no objeto da pesquisa em relação ao grupo focal. Ao final, agradei a presença de todos e sinalizei sobre a importância de cada um naquele encontro. O encontro foi gravado por áudio, de acordo com a autorização e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido dos participantes, com duração de 2h01m48s, (duas horas, um minuto e quarenta e oito segundos). A gravação foi transcrita nos padrões na íntegra, havendo posteriormente a necessidade de revisão completa para corrigir trechos ininteligíveis, pontuação e palavras trocadas.

O segundo momento do grupo focal, foi realizado no mês de março de 2023, com os mesmos participantes do primeiro grupo, sendo gravado por áudio e com duração de 2h00 (duas horas). O objetivo do segundo encontro, se deu, a partir da sugestão da banca examinadora durante a qualificação deste trabalho, em refletir e discutir as práticas que permeiam a rotina do diretor escolar de CEI, o impacto da lógica empresarial do sistema educativo nesse processo e os desafios encontrados para atuar frente à perspectiva da gestão colaborativa. As perguntas foram realizadas no sentido de complementar as discussões do primeiro grupo focal. O encontro deu-se de modo virtual, devido a incompatibilidade das agendas dos participantes para um encontro presencial. O encontro foi gravado por áudio, e posteriormente transcrito pela pesquisadora.

Como mediadora, iniciei o grupo focal, saudando os participantes, e recordando os principais pontos das discussões do primeiro encontro. Iniciamos a conversa utilizando a primeira questão do roteiro de perguntas. Devido os participantes se conhecerem, e todos terem realizado o primeiro grupo focal, as discussões deram-se de maneira tranquila e natural, não havendo necessidade, em nenhum momento, de retomar o foco no objeto da pesquisa. Ao final, agradei a presença de todos e a oportunidade de estarmos juntos mais uma vez. A gravação foi transcrita nos padrões na íntegra, sendo revisada para correções de trechos ininteligíveis.

4.4. Análise de dados da categoria do grupo focal: a atuação da direção do CEI Coração de Maria

Os resultados obtidos pelo grupo focal, levaram a emergir cinco categorias de análises, que surgiram a partir do desenvolvimento da conversa durante o grupo e, principalmente das respostas dos participantes que se deram através da condução do roteiro de perguntas, sendo elas:

- 1) Atuação da direção escolar na equipe de trabalho do CEI Coração de Maria;

- 2) Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e a OSC;
- 3) Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e o Poder Público;
- 4) Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e os bebês, crianças e famílias;
- 5) Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e a comunidade educativa;

Buscou-se analisar as funções do diretor escolar de CEI da rede parceira, sob os efeitos das estratégias utilizadas por ele, para o trabalho integrado entre CEI e comunidade educativa.

O grupo focal obteve respostas que combinadas com os elementos nos comentários deram origem as categorias aqui dispostas.

Como respaldo teórico para as análises, foram utilizados os referenciais de Gatti (2005), Fullan e Hargreaves (2001), Ávila (2003) e Luck (2014), para explicar gestão e liderança.

4.4.1. Categoria 1 - Atuação da direção escolar na equipe de trabalho do CEI Coração de Maria

Esta categoria buscou identificar no grupo focal, como se deu a atuação da direção escolar do CEI em parceria com a equipe de trabalho, como cada funcionário percebeu minha atuação como diretora na perspectiva da colaboração dos processos educativos do cotidiano, bem como se as ações realizadas na prática estabeleceram um percurso de construção de trabalho colaborativo e quais foram as descobertas profissionais, experiências e estratégias que como diretora compartilhei e utilizei enquanto gestora, e se esses caminhos promoveram a construção de uma cultura colaborativa com equipe de trabalho.

Com base nas discussões do grupo focal o analisarmos as falas dos participantes, com relação ao questionamento “Como você enxerga o diálogo existente entre a gestão da escola e a equipe de trabalho?”, obtivemos como respostas:

Eu vejo que eu posso falar de boca cheia, que nesses quase dez anos que eu acompanho aqui, existe diálogo e transparência da gestão desse CEI com a equipe. Percebo que ela quer que nós participemos de todos os processos, que saibamos de tudo o que está acontecendo. Ela chama

para conversar, e coloca as pessoas para tentarem resolver seus conflitos. E quando é com a família, aí tem mais aquele cuidado. Primeiro ela chama a família para acolhimento e aproximação, até fazer com que ela tenha confiança na escola. Tudo aqui acontece na base da conversa. trecho do relato da Marcela (professora)

O CEI tem um foco, um norte muito claro, que é o bem-estar das crianças, é disso que se trata. As crianças estão ali como prioridade, é ao redor delas que as coisas acontecem. E tem uma estratégia que, assim, no conflito você chama para trabalhar, eu achei isso muito legal, eu vi isso na prática, eu vivi. Teve uma vez na avaliação da escola, uma família teve uma intervenção muito agressiva. Um tanto autoritária, e muitas pessoas da equipe se sentiram agredidas, fragilizadas e foi um momento difícil (...) era um conflito, eram questões importantes que essa família trazia, mas trazia de um jeito muito autoritário, muito agressivo, talvez porque estivesse ali transbordando. Então, primeiro teve isso, de lidar com a reação dos interlocutores (...) e de acolher a família. Depois o que eu vi foi essa família trabalhando na escola. Foi muito legal isso! Essa, para mim, foi a melhor forma de resolver um conflito sem calar uma voz que parecia dissonante, mas que trouxe uma reflexão importante para a escola. Senti a escola dizendo “É essa a reflexão que vocês querem trazer?”, “Então venham nos ajudar” (...) Olha! Isso foi uma transformação. Trecho do relato da Isabella (mãe de criança do CEI)

A Roberta em alguns momentos, quando estava entendendo os processos do CEI, sentava comigo e perguntava algumas coisas, que eu pensava: Por que está me perguntando isso? Porque a diretora, está pedindo a minha opinião nesse assunto? Esse assunto “é de gestão”. E é muito bacana, porque mesmo sendo coordenadora, eu não compreendia essa questão de compartilhar com um parceiro (...) legado, a Roberta não caminha sozinha (...) eu percebo muito isso aqui. Quando você entra no CEI, você percebe realmente, que aquilo é vivido (...), mas precisa de pessoas que caminhem junto com ela para que isso continue vivo, para que isso não acabe nela. (Karen - coordenadora)

Pensar em acolhimento nessa perspectiva de cultura colaborativa, é pensar no acolhimento de todos (...) é no olhar, na escuta, conversa para observar se está tudo bem, perceber as pequenas coisas acontecendo no dia a dia dos colaboradores (...) essa questão da argumentação, que muitos trouxeram, é algo a mais, que eu também não sei explicar, mas é algo da essência da diretora. Ela procura sempre tirar o que é bom daquela situação (...) é uma questão de reflexão, de estar junto e pensar no coletivo, de entender os pontos de cada um e chegar a um consenso naquela situação (...) é um legado que a Roberta vai levar para a vida dela, e que nós esperamos, eu espero que quando ela sair daqui essa construção continue, que as coisas continuem acontecendo, que a comunidade educativa continue viva dentro dessa unidade, e que ela nasça em outras unidades, porque nós que já passamos por aqui sabemos que é um trabalho que dá certo, que é um trabalho que dá muitos frutos e é bem promissor. Trecho do relato da Ana (ex coordenadora pedagógica).

(...) uma reflexão, para a gente fazer uma autoavaliação, para os caminhos que a gente vai seguir (...) e com referenciais legais e legislação, que são extremamente importantes e que, se são utilizados por um gestor ou uma gestora, com tal habilidade e princípios, assim como a Roberta, as possibilidades de construção, elas de fato existem. O projeto que é desenvolvido nesse CEI, é um projeto que acredita que a gente, ao ensinar, a gente pode aprender. Eu fiquei emocionado com a fala da Marcela, colocando o percurso dela no CEI e o quanto ela diz que cresceu nesse processo. Isso é muito bonito, isso é uma avaliação profundamente honesta de um trabalho, uma autoavaliação, e a nossa existência só faz sentido enquanto educador e educadora se for nesse percurso. Da gente trabalhar vinte anos em um lugar e dizer: “Eu cresci”! “Nós crescemos juntos”. Trecho do relato do Agostinho (supervisor escolar)

Observa-se que baseado nas respostas acima, o diálogo apareceu com destaque nas falas dos participantes. Os registros das falas da professora Marcela, evidenciaram através de exemplos vividos no CEI Coração de Maria, um envolvimento e participação da minha atuação como diretora nos processos vividos no ambiente escolar, o que demandou a ação de escuta por meio da comunicação e interação com a equipe de trabalho. Em consonância, a mãe da criança Isabella, mencionou através de um exemplo, um conflito e, posteriormente, a mediação da equipe com as famílias em uma reunião de avaliação do CEI. A compreensão de Isabella sobre o trabalho horizontal que a equipe de trabalho realiza, se deu pelo fato de a situação citada acima ter sido mediada pelo grupo, não sendo cabendo somente a mim quanto diretora ser a única responsável por resolver o conflito. Vale destacar que, embora seja sinalizado que a prática da escuta e diálogo com a equipe esteja agregada a minha prática de gestão, esse processo, ainda é um desafio diário, quando considerado que todos os participantes da comunidade educativa devem estar envolvidos para realizar tal prática em conjunto, não sendo centralizado somente à minha função. Compartilhando as ideias de Fullan e Hargreaves:

Portanto, o papel do diretor como alguém que apoia e promove o profissionalismo interativo é essencial. Isso deve implicar ajudar os professores a compreenderem a sua própria situação de um modo que seja esclarecedor e que propicie formas de aperfeiçoamento. (FULLAN; HARGREAVES, 2001, p.149)

Sendo assim, através das atividades realizadas no CEI, cabe ao diretor articular interações que permitam o grupo experimentar o trabalho em grupo, para assim multiplicar essa prática com as famílias. Vale salientar que antes de promover mudanças, é importante que o diretor se aproprie da cultura da escola, bem como estabeleça vínculo e respeite o contexto na qual a comunidade está inserida para que, a partir daí, o grupo inicie o diálogo e intervenções necessárias para a promoção dos avanços da Unidade

Educacional.

O depoimento da coordenadora pedagógica Karen, quando citou seu estranhamento inicial ao ser contratada, por ser comunicada e envolvida nas tomadas de decisões do CEI Coração de Maria, evidencia a importância da comunicação e interação dos funcionários nas ações e reflexões do espaço educativo. Tal relato me faz refletir que a comunicação não deve ser verticalizada, com o objetivo apenas de passar avisos ou comandos, mas uma ação de partilha, transparência e tomadas de decisões com responsabilidade coletiva das nossas ações na escola.

Fullan e Hargreaves (2001), debatem sobre o papel do diretor como orientador dos processos educativos. Para eles, são necessárias ações a partir de alguns aspectos: cultura da escola; formação profissional; valorização dos professores; exercício da colaboração; utilização dos meios burocráticos como facilitador dos processos. De acordo com os autores:

Portanto, a nossa orientação é simples de dizer, mas não fácil de seguir. Compreenda a escola e a sua cultura antes de tentar mudá-la! Dê prioridades aos significados, não à gestão. Não se precipite e seja paciente. Abstenha-se de fazer reprovações prematuras antes de estar numa posição em que possa emitir juízos justos. (FULLAN; HEARGREAVES, 2001, P.146.)

Aproximando os escritos de Fullan e Hargreaves à minha prática de gestão observada durante os últimos onze anos, é possível constatar que a comunicação contínua foi uma estratégia de articulação que auxiliou na promoção de um trabalho colaborativo no CEI. Através de conversas informais, reuniões pontuais, reuniões em pequenos e grandes grupos, pesquisas via WhatsApp ou impressas, para ouvir e validar as necessidades do grupo com relação ao desenvolvimento de trabalho na Unidade Educacional, proporcionaram o engajamento da equipe para mais participação nas propostas. Nesses anos de atuação, percebi a importância da abertura de espaço para a exposição de opiniões, respeito ao tempo de cada funcionário e percebi o quanto as pessoas sentem-se respeitadas quando são ouvidas, ainda que não contempladas por suas sugestões. A comunicação como uma das propostas de acolhimento, através da escuta promoveu acolhimento e sentimento de pertencimento do grupo. Vale ressaltar que, a participação ativa da qual me referi acima, não significa que todas as pessoas do grupo se envolvem em todas as ações ao mesmo tempo, pois tal afirmação seria uma utopia levando em consideração que cada pessoa possui um contexto e momento de vida. Ainda assim, como diretora coube-me buscar diferentes caminhos para tentar envolver o máximo de pessoas, acolhendo e respeitando o tempo e espaço de cada uma. Fullan e

Hargreaves (2001), sinalizam a importância da conscientização por parte dos diretores em conhecer o grupo antes de julgar ou impor novas regras. Segundo os autores (2001, p.147), “para além disso, tais qualidades propiciam oportunidades rotineiras para que os diretores possam exprimir aquilo que valorizam, o que podem dar como contributo à escola, sem impor suas perspectivas como se fossem ordens ameaçadoras”.

Neste sentido, compreende-se que as estratégias utilizadas para promover um trabalho integrado com a equipe do CEI, foram importantes para que houvesse o engajamento do grupo. Por outro lado, a de se considerar que para que todas as ações aconteçam com qualidade e efetividade, há a necessidade que o diretor tenha em sua rotina de trabalho tempo para planejar e articular as ações e apoio do seu quadro de recursos humanos. Levando tal afirmação em consideração, ao analisar as legislações como as orientações normativas, decretos, instruções normativas, portarias, diretrizes institucionais e outras documentações que regem o fazer pedagógico do CEI da rede parceira, é possível perceber a complexidade na execução diária do serviço do diretor escolar, frente a proposta de trabalho colaborativo, visto que para cada ação realizada, há a necessidade de tempo para planejar, ouvir, discutir, filtrar informações, encaminhar as tomadas de decisões e acompanhar os resultados. Ainda assim, mesmo diante das dificuldades que atropelam o cotidiano, continuamente e, na medida possível, utilizo as estratégias citadas nesta categoria para favorecer o diálogo e participação coletiva da equipe nas ações realizadas no espaço educativo, dentro da possibilidade que o momento propõe.

A ação do diálogo entre a equipe de trabalho é reconhecida na fala da ex coordenadora pedagógica Ana Maria, quando acrescenta que, as conversas diárias e o olhar atento para as pequenas coisas do cotidiano, são detalhes importantes que fazem com que as pessoas sintam desejo de estar e fazer coletivamente, o que demonstra que através da comunicação entre o grupo, as ações e tomadas de decisões são compartilhadas, utilizando o CEI como um espaço de trocas.

No CEI Coração de Maria, as construções dos projetos desenvolvidos são realizadas em um ambiente dinâmico de aprendizagem e com ações que levam a valorização do conhecimento e percurso de vida de cada pessoa envolvida, fato evidenciado na fala do supervisor escolar Agostinho, sendo uma compreensão de que é a partir da relação com o outro que nos humanizamos, modificamos e nos transformamos. Nesse sentido, Freire (1997, p. 15) aponta: “Acho que uma das

melhores coisas que podemos experimentar na vida, homem ou mulher, é a boniteza em nossas relações mesmo que, de vez em quando, salpicadas de descompassos que simplesmente comprovam a nossa “gentetude”. Essa é a ideia que dá sentido à cultura colaborativa na escola, a percepção de que é no trabalhar junto, a partir das ideias de cada um, com os erros e acertos tanto individuais quanto coletivos, que nos constituímos como pessoas chegando aos objetivos comuns da Unidade Educacional, constituindo assim uma comunidade educativa.

Ao analisarmos os dados dessa categoria, observamos que a comunicação com a equipe de trabalho, através da escuta e diálogo, foi a principal estratégia trilhada ao longo dos onze anos da minha atuação como diretora escolar no CEI Coração de Maria, demonstrando ser atualmente um norteador para as ações realizadas com a comunidade educativa.

4.4.2. Categoria 2 - Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e a OSC

A partir da análise anterior, quando caracterizada a atuação da direção escolar na relação com a equipe de trabalho, pode-se através desta categoria, identificar a atuação da direção escolar do CEI com a OSC à qual pertence, analisar como os representantes da instituição mantenedora percebem meu modo de gestão nas ações que utilizo para articular as demandas, e se tais ações sinalizam a constituição de uma gestão colaborativa com a OSC.

Conforme mencionado anteriormente, a instituição possui parceria com a prefeitura do município de São Paulo, através da SME, com o objetivo sanar ausências de vagas para bebês e crianças com faixa etária entre 0 (zero) e 3 (três) anos, que se encontram fora da rede pública de educação infantil.

Iniciamos as análises das respostas com base em umas das perguntas do grupo focal (apêndice A), “Como você enxerga a participação da diretora nos processos de rotina da Unidade Educacional e a OSC?”, na qual adquirimos como respostas:

“Eu acredito que, trazendo um pouco da fala das meninas, acho que esses espaços de fala e esses espaços democráticos, eles vêm de uma diretriz institucional (...) A gente sempre teve uma gestão compartilhada e democrática, e fico feliz em escutá-las (...) Acho que já se faz muito dentro da unidade (...) A questão da comunidade educativa, da participação da família, participação da comunidade dentro da instituição educacional, eu acho que isso é um diferencial incrível (...) Enfim, a comunidade educativa se responsabilizando, ela vai fortalecer

esse sentimento de pertencimento. Eu acredito, que é nesse sentimento de pertencimento que a diretora traz que a gente consegue engajar pessoas, mas que só é possível se ela tiver condições para trabalhar.”
Trecho do relato de Paula (representante da OSC)

Demos início a análise da segunda categoria, sobre a atuação da direção escolar em relação a OSC, na qual evidencia através da fala da representante Paula, que a gestão compartilhada do CEI Coração de Maria é uma marca institucional. Destacou ainda, que enxerga as ações realizadas na Unidade, como propostas de espaços democráticos, onde é proporcionado um ambiente para as pessoas terem liberdade de expressão.

A escola quando propicia espaços para a troca de ideias e partilhas de saberes entre as pessoas, promove oportunidade para o aprendizado coletivo através de reflexões compartilhadas, onde a ética e o respeito pelas diferentes opiniões são estimulados a prevalecer. Freire (1997, p.19), ressalta que:

Meu dever ético, enquanto um dos sujeitos de uma prática impassivelmente neutra - a educativa- é exprimir o meu respeito às diferenças de ideias e de posições. Meu respeito até mesmo às posições antagônicas às minhas, que combato com seriedade e paixão.

Nesse mesmo sentido, ainda se nota destaque nas falas da participante Paula, ao descrever as ações coletivas do CEI Coração de Maria, como um exercício de incidência política, ou seja, abertura para debates com pautas que envolvem temas da sociedade com a participação de toda a comunidade, ação que considera um diferencial. Complementa dizendo que o cargo de diretor escolar da rede parceira é complexo e desafiador, no sentido de possuir exigências por parte da SME, OSC, e sobretudo da Unidade Educacional, local onde o movimento para o cumprimento de todas as exigências legais acontecem simultaneamente ao atendimento às crianças e famílias.

Por outro lado, embora seja possível observar que as ações realizadas na Unidade Educacional compactuam para uma configuração de uma gestão pautada pela colaboração, o processo pela qual acontece, muitas vezes são realizadas com sobrecarga de trabalho, devido a difícil relação e parceria efetiva com a DRE referência da unidade, que mesmo diante a garantia de direitos prevista nas legislações, dificulta determinados processos, conforme relato descrito pela representante da OSC abaixo:

(...) Na celebração de parceria entre OSC e prefeitura, tem uma previsão de cargos facultativos (...) essa previsão deixa a escolha da OSC se deseja contratar ou não esses cargos para a unidade (...), mas, o que a

gente sente ainda, é que os atos ainda são muito discricionários, apesar de estar previsto em legislação, ainda é muito pessoal, ou no supervisor referência ou na coordenação geral da DRE de referência. Então, o que nos foi dado como resposta pela DRE quando solicitamos a contratação de um assistente de direção para a unidade do Coração de Maria, foi de que pelo fato de termos um rateio, que também está previsto na lei 13.019 (...) a verba estaria prejudicada para colocar um assistente de direção, o que não faz nenhum sentido, até porque dentro de todos os nossos serviços do instituto, a gente tem contrapartidas (...) É um desabafo que a gente traz aqui porque as relações não avançam (...) é sempre a questão pessoal de como aquele servidor público interpreta a legislação de acordo com aquilo que é conveniente para ele. Então o que a gente percebe dentro dessa relação com a prefeitura (...) o servidor prefere se ausentar com receio de ter alguma situação no futuro, mesmo que essa situação esteja prevista em lei. Então, a gente se sobrecarrega (...) e acaba não conseguindo comprometer as pessoas para que elas se responsabilizem, e a gente vai se responsabilizando e ficando sobrecarregado. Trecho do relato de Paula

Conforme o relato de Paula, diálogo e respeito são a base para que as relações de parceria aconteçam, e por consequência o bom andamento das ações na escola. Mas, para que ocorra tanto o diretor, OSC e SME precisam estar alinhados para que a garantia na qualidade do atendimento às crianças aconteça, pois as relações singularizadas de alguns servidores públicos, das DRE's, independente da regional, dificultam o exercício do trabalho democrático no espaço educativo.

Levando em consideração o relato acima, é possível perceber a perspectiva empresarial do governo quando não autoriza a contratação de funcionários para conter gastos. Mas, na prática, sabemos o quanto tal prática prejudica o trabalho dos diretores, principalmente sob a ótica do trabalho colaborativo, cabendo a ele, muitas vezes, sujeitar-se, a obedecer às determinações impostas, mesmo que inexistente na legislação.

Ainda assim, com os entraves da SME, minha atuação com a OSC durante esses onze anos, deu-se pautada na parceria dos estudos e ações com base nas legislações e documentos que garante o exercício da democracia na escola.

Sendo assim, é possível analisar através do relato da representante da OSC, que minha atuação e parceria com a instituição mantenedora, está em concordância com as legislações e estrutura organizacional. Nota-se uma aptidão pedagógica, baseada no compromisso de qualificação profissional e conhecimento sobre os processos do CEI. Compartilhando as ideias de Luck:

Trata-se de uma orientação exercida por equipe de gestão. Está, pois, esse conceito associado ao fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional, pela participação responsável de todos os membros da sociedade civil e da comunidade escolar nos vários níveis e âmbitos de decisões necessárias e da sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com

resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LUCK, 2015, p.37).

Nessa linha de pensamento, que envolve o compromisso e responsabilidade do diretor escolar em estar constantemente alinhado às legislações e diretrizes que regem o fazer pedagógico do diretor escolar, o CEI Coração de Maria, dentro de suas possibilidades, é um espaço promotor de experiências democráticas que necessita ser construído e fortalecido com mais veemência, através de movimentos coletivos e empenho da comunidade educativa.

Contudo, há ainda muito a se caminhar quando levado em consideração que a escola não se faz sozinha, mas com o dever da subvenção do Estado, no caso do CEI, município na qual esteja inserido, onde os interesses pessoais devam ser combatidos e as legislações respeitadas e validadas, levando a concretização da fundamentação do direito à educação.

4.4.3. Categoria 3 - Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e a SME

A presente categoria visa analisar a atuação da direção escolar na relação entre o CEI e a SME. Com base no roteiro de perguntas que mediou o grupo focal, obtivemos como respostas:

(...) “Então, essa experiência vivida no Coração de Maria, de fato me despertou muita esperança, muita esperança (...) Nesse tempo que eu convivi e, na verdade, eu não consigo sair daí e nem quero, e agradeço muito esse convite (...) Essa transparência, ela é fundamental, mas ela não pode ser só institucional (...) E suas nós estamos tratando essencialmente de diálogo e de democracia, de construção, que são sínteses de uma gestão colaborativa (...) Se é uma participação só institucional (...) Se não tem esse movimento, então a democracia fica institucionalizada e congelada. E o que eu sempre via e vejo no Coração de Maria é movimento. (...) Eu quero dizer, o Coração de Maria, ele é fruto das lutas políticas dos anos 80, ele é fruto do ECA, que vai fazer 20 anos. Ele é fruto da Constituição Federal, é fruto de diversas e diversas lutas (...) O poder público hoje também é um poder público diferenciado de um poder público profundamente verticalizado, que era, por exemplo, o da ditadura militar. (...) E é isso que a gente luta tanto para que não retome (...) para que os Corações de Maria se espalhem (...) desde quando está no nosso PPP que a gente vai acolher as famílias dessa forma? Mas, acolhimento integral a gente não pode escolher que momento que a gente vai atuar, o momento que não vai atuar. O diferencial que eu considero é esse, que faz parte dessa concepção democrática da horizontalidade, que as pessoas são vistas como sujeito, não apenas quem está na unidade, as crianças, mas as suas famílias são vistas como sujeitos e tem muitas situações a contribuir.” (...) Agostinho (supervisor escolar)

(...) Falando especificamente do Coração de Maria, eu acho positivo o movimento, essa articulação. Paula (representante da OSC)

É possível analisar nesta categoria, que as falas do supervisor Agostinho apontam a importância de a escola olhar para dentro das pessoas, promovendo uma rede de apoio e construção coletiva. As palavras-chave sob a atuação da direção escolar que são diálogo, democracia e construção, demonstram sobre o esforço da gestão em trabalhar a horizontalidade, inclusive nas tomadas de decisões de demandas da SME. Relata ainda que, a experiência vivida na unidade enquanto foi supervisor escolar, trouxe esperança de poder observar o processo de percurso humanizado nos cumprimentos legais que, muitas vezes, destoam da realidade de outros espaços educativos. Freire, legitima a ideia citada acima quando afirma:

“O que sobretudo me move a ser ético é saber que, sendo a educação, por sua própria natureza, diretiva e política, eu devo, sem jamais negar meu sonho ou minha utopia aos educandos, respeitá-los. Defender com seriedade, rigorosamente, mas também apaixonadamente, uma tese, uma posição, uma preferência, estimulando e respeitando, ao mesmo tempo, o direito ao discurso contrário, é a melhor forma de ensinar, de um lado, o direito de termos o dever de “brigar” por nossas ideias, por nossos sonhos e não apenas de aprender a sintaxe do verbo haver, de outro, o respeito mútuo.” (FREIRE, 1997, p.38).

Para conseguir alcançar esses espaços de diálogo, faz-se necessário olhar para os sujeitos como protagonistas de suas ideias e valores, respeitando seus discursos e posicionamentos. Embora observamos que há experiências no CEI Coração de Maria com relação às práticas democráticas, Agostinho complementa em seu relato que o diretor sozinho não consegue dar conta de todas as demandas, e devido a precarização do financiamento da rede parceira, muitas vezes, realiza seu trabalho solitário ocasionando a sobrecarga fragmentando o atendimento de qualidade, conforme Agostinho e Paula relatam abaixo:

[...] A gente vai tratar de uma questão que é externa, é conjuntural. Não é mais possível um CEI do tamanho desse ter duas pessoas na gestão (...) então, precisa mexer na qualidade do atendimento da chamada rede parceira (...) A gente não faz parceria com as crianças (...) as crianças merecem e têm direito a atendimento de qualidade aqui ou lá, mas é preciso ter uma redefinição desse conceito de parceria como o custo da criança na rede e na rede parceira. Ele é muito pequeno, e sabemos que ele é por volta de 1/3 e menos que isso, inclusive do custo de criança no atendimento direto. (...) Nós não precisamos de heróis ou heroínas, a gente precisa de profissionais e pessoas que tenham condições dignas de trabalho, com jornada de trabalho e que consigam repensar suas práticas. E a educação se faz dessa forma, na ação, na reflexão (...) a

gente precisa de fato precisa, ter um auxiliar, um assistente de direção. A portaria municipal prevê esse cargo, mas, no entanto, ao mesmo tempo que prevê, é ágil para que ele não ocorra. Aí tem limitações de verba. Eu volto a falar do custo aluno, da limitação da verba que impede a contratação (...) Paulo Freire falava isso. Nós somos educadores e nós não estamos aqui cumprindo missão, nós estamos aqui na nossa “profissionalidade”. Agostinho (supervisor escolar).

(...) Tem uma previsão de cargos facultativos, que não é da prefeitura. Essa faculdade é da OSC e nós colocamos isso. Mas, o que a gente sente ainda, é que os atos ainda são muito discricionários, apesar de estar previsto em legislação, ainda é muito pessoal, ou no supervisor referência ou na coordenação geral da DRE. Então, o que nos foi dado como resposta pela DRE quando solicitado a contratação de um assistente de direção, é que pelo fato de termos um rateio, que também está previsto, na lei 3019 (...) a verba estaria prejudicada para colocar um assistente de direção, o que não faz nenhum sentido, até porque dentro de todos os nossos serviços do instituto, a gente tem contrapartidas (...) É um desabafo que a gente traz aqui porque as relações não avançam, elas não progridem, elas ficam mesmo nessa questão (...) assistente de direção geraria mais trabalho (...) tem que ter uma autorização expressa. Então o que a gente percebe dentro dessa relação com a prefeitura (...) o servidor prefere se ausentar (...) mesmo que essa situação esteja prevista em lei (...) a gente abre muitos espaços de fala, mas consultivo. Então, a gente ouve essa opinião, mas ali na hora de amarrar a situação a gente acaba não conseguindo comprometer as pessoas para que elas se responsabilizem, e a gente vai se responsabilizando e ficando sobrecarregado. Enfim, a comunidade educativa se responsabilizando mais, ela vai fortalecer esse sentimento de pertencimento. Paula (representante da OSC)

Na resposta do supervisor Agostinho, podemos considerar que há muitos desafios a percorrer quando se trata das políticas públicas educacionais, necessitando de militância política na busca de respostas e ações sobre: revisão dos recursos financeiros que são limitados e impactam diretamente no atendimento às crianças e as famílias, quadro de recursos humanos suficientes para garantir a qualidade do atendimento prestado e cumprimento das demandas solicitadas, apoio à gestão para a efetividade do acompanhamento e movimento das práticas educativas e processos administrativos. Tais movimentos devem buscar a garantia da democracia e direitos das crianças. Complementa constatando a necessidade da persistência em promover espaços democráticos de diálogos para promover essas construções de reflexões coletivas. Finaliza relatando que, durante o período de sua supervisão, sinalizou a necessidade de um assistente de direção para dar apoio a dupla gestora da Unidade Educacional, por perceber a sobrecarga de trabalho oriunda de um CEI que é dinâmico e está em constante movimento. Dessa maneira, considerando as reflexões de Paula alinhadas ao relato de Agostinho, é possível analisar

que ambos enfatizam os desafios diários que os diretores de CEI da rede parceira enfrentam, devido às demandas específicas de cada setor. Paula finaliza seu relato deixando claro sua frustração e desgaste profissional, com relação ao sistema político que vivemos, onde considera que as interpretações pessoais valem mais do que descreve a lei, e ressalta que o trabalho com o envolvimento da comunidade educativa com decisões mais deliberativas do que apenas consultivas, são o caminho da esperança para a mudança política que o país vive, e que o espaço do CEI é um local que pode promover esse espaço de diálogo.

Deste modo, as atuações políticas são marginalizadas ou passam despercebidas, as interações sociais tornam-se desordenadas, deixando professores, famílias e comunidade educativa fora do processo de política das escolas. A atuação de políticas envolve processos de interpretações. As políticas raramente dizem o que fazer, utilizam como base textos, muitas vezes prontos e sobre as melhores escolas de modo generalizado, com um discurso para todos os contextos, sem levar em consideração os fatores individuais, sociais, institucionais. As políticas educacionais precisam fazer sentido para cada contexto e ser analisadas e revistas e promover a mudança da realidade. Sua implementação deve levar em consideração as culturas, histórias, tradições e a comunidade da qual a escola está inserida.

Sendo diretora que presta serviços em CEI e com parceria entre OSC e a Secretaria Municipal de Educação, enfrente desafios diários para concluir as demandas solicitadas por ambas as partes, sobretudo da SME, que possui diversos setores que com finalidades distintas, sendo setor de prestação de contas, setor de merenda, setor de bens patrimoniais, setor de demanda, setor de supervisão escolar, setor da Coordenadoria de Alimentação Escolar (CODAE), Divisão dos Centros Educacionais Unificados e da Educação Integral (DICEU), Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão (CEFAI), entre outros que vão surgindo. Na maioria das vezes, essas demandas possuem prazos curtos, havendo a necessidade de parar o atendimento prestado às crianças e as famílias para concluir as determinações legais, o que prejudica o espaço educativo como um todo, tornando o CEI, muitas vezes, um local para prestação de serviços burocráticos, sem levar em consideração o Projeto Político Pedagógico e o calendário das ações escolares planejados com a comunidade educativa, a partir das necessidades e interesses das crianças. Essa sobrecarga de trabalho, reflete na prática de gestão do cotidiano do CEI, sendo percebida pela comunidade educativa através de algumas ausências da direção em reuniões ou encontros de ações pedagógicas do cotidiano, limitando-me, muitas vezes,

a estar empenhada em atender aos processos burocráticos. São ausências em reuniões com os familiares tanto individuais quanto coletivas, interrupção de atendimento via telefone ou presencial para atender à solicitação de algum setor ou hierarquia, causando acúmulo de trabalho, e por consequência havendo a necessidade em estender minha carga horária para cumprir com o que me foi delegado. Cotidianamente as famílias acompanham a rotina do CEI, e percebem a sobrecarga de trabalho dos profissionais, que tem sido evidenciada através de adoecimento da equipe de trabalho, dificuldades em contato telefônico com o CEI devido à alta demanda de atendimento, fila para agendamentos de reuniões individuais de familiares, ou seja, diversos afazeres que multiplicaram-se sobretudo após o período da pandemia, onde o trabalho virtual tornou-se presente no trabalho presencial, redobrando as tarefas, acumulando demandas e acelerando os profissionais para as entregas rápidas de resultados, sem considerar que a carga horária é a mesma. Ainda assim, para que o excesso de burocratização não paralise o trabalho desenvolvido no CEI Coração de Maria e o torne mecanizado, tenho buscado algumas estratégias para otimizar o tempo, tomada de decisões para promover o processo de trabalho o mais humanizado possível. Uma das estratégias é a partilha em tempo real das solicitações, orientações ou informações recebidas da SME e OSC para a equipe de trabalho ou famílias. As legislações, informações ou solicitações são repassadas por aplicativo de WhatsApp, e-mail, telefone, murais informativos externos e internos do CEI, ou ainda, breves reuniões. Em situações emergenciais e de alta complexidade, solicito a orientação dos responsáveis pela OSC e a DRE de referência, me isentando de tomar decisões sozinha. Embora a estratégia acima citada, contribua para promover a transparências do cotidiano escolar, na maioria das vezes, os encaminhamentos, tomadas de decisões e execução ainda ficam referenciadas na figura da direção.

Dessa forma, a análise dos relatos sobre a atuação da direção com a SME, conduz-nos a perceber que, na maioria das vezes, as demandas solicitadas são efetivadas. Porém, faz-se necessário ressaltar a importância de espaços coletivos para discussões e reflexões sobre o contrato de parceria entre a SME e OSC, a fim de discutir a revisão do financiamento da per capita e condições de trabalho dos profissionais de CEI da rede parceira do município de São Paulo, como carga horária, salários, formação continuada e ampliação de recursos humanos.

4.4.4. Categoria 4: Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e os bebês, crianças e famílias

A presente categoria visa analisar, como se dá a atuação da direção escolar na relação com os bebês, crianças e familiares do CEI Coração de Maria, bem como as estratégias que utilizo para garantir o cumprimento das demandas através do diálogo e participação das famílias. Obtivemos como resposta:

A família não é um consumidor, a escola não é uma prestação de serviços, o que a gente tem é mesmo uma construção da trajetória educacional das crianças (...) E eu me sinto transformada, profundamente transformada por essa experiência, sei que não sou a mesma depois dessa experiência (...) cada família uma sentença, com seus desejos, angústias. Eu acho que é uma escuta que leva muito em consideração as famílias, porque depois de tudo, os grandes aliados da Roberta são as crianças. Porque aí tem o filtro das crianças, e acho muito bacana todos esses processos. Eu acho uma experiência democrática incrível, porque é sobre isso, democracia e educação pública. É se sentir especial no coletivo, não o especial mimado, não aquela coisa de "Ah, você pode tudo". É sobre: você pode quando se une ao coletivo, quando você consegue convencer, quando você consegue mudar. (...) Foi bacana a reforma do parque, uma experiência, da gente sentir que estava participando, e não simplesmente que a escola estivesse aceitando uma coisa. Não era sobre isso! Era sobre construir juntos. Isabella (mãe de criança e representante da comunidade educativa)

(...) A parceria desse grupo, dessa comunidade, teve um papel fundamental. Acho que a comunidade educativa, esse grupo de pessoas que formam essa comunidade educativa, essa parceria que nós formamos aqui dentro e fora, faz parte dessa colaboração, dessa participação. Ana Maria (ex coordenadora pedagógica)

(...) Eu era de outra unidade pertencente à mesma instituição. Fui transferida, mas antes trabalhei em outro local, nunca tinha visto um acolhimento com as famílias dentro da unidade. Foi o diferencial para as famílias. O respeito com as famílias, principalmente com as crianças, e conosco, colaboradores da unidade. E referente a equipe a Roberta, sempre teve um olhar atento, o feeling de perceber que algo está acontecendo e já chamar para uma conversa para entender o que está acontecendo, no que ela pode ajudar. No que ela não pode ajudar, pelo menos ouve. Muitas vezes algumas pessoas não têm essa percepção de ouvir o outro, porque muitas vezes a gente só quer falar. É fantástico como cada um é ouvido, tem o seu momento de fala e é respeitado. Márcia (professora)

Ah, eu penso assim, que esse trabalho feito no CEI Coração de Maria, é um trabalho que tem como princípio o que grandes educadores e educadoras do nosso país sonharam. É marcar a nossa presença de alguma forma que de fato deixe marcas. A nossa existência precisa fazer sentido. Nós não podemos nos limitar a repetir. E para a nossa

existência fazer sentido, a gente vai ousar, mas a gente ousa de forma muito firme, outra palavra bem usada aqui, com os nossos princípios, que são e foram construídos historicamente. (...) Então a transformação, penso que esse é o centro. Mas de uma transformação que parte de um acreditar muito grande no potencial da educação. O Paulo Freire dizia que tudo passa pela educação. Isso é muito atual! Tudo passa pela educação! E nesse passar pela educação... O projeto que é desenvolvido nesse CEI, é um projeto que acredita que a gente, ao ensinar, a gente pode aprender. Eu fiquei emocionado com a fala da Marcela, colocando o percurso dela no CEI e o quanto ela diz que cresceu nesse processo. Isso é muito bonito, isso é uma avaliação profundamente honesta de um trabalho, uma auto avaliação, e a nossa existência só faz sentido enquanto educador e educadora se for nesse percurso. Da gente trabalhar vinte anos em um lugar e dizer: “Eu cresci”! “Nós crescemos juntos”. O quanto esse CEI é importante para a criança Isadora. O quanto ele já transforma. Então, ainda bem que existem Corações espalhados por aí, mais alguns Corações por aí que possa nos trazer essa esperança [...].” Agostinho (supervisor escolar)

(...) Agora pensando na unidade Coração de Maria, porque as meninas trazem tanto essa questão de acolhimento. Porque a gente acaba reproduzindo o que recebe, então se a criança é acolhida, se a família traz essa fala de acolhimento, da recepção, do bem-estar, do tratamento, é porque é uma cadeia, a gente vai sempre ofertar aquilo que recebemos[...].” Paula (representante da OSC)

Compreende-se a partir da observação das respostas dos participantes que, conforme demonstram as categorias anteriores, nesta também há o destaque para as palavras “transparência”, “diálogo” e “acolhimento”, quando considerado o modo de fazer gestão no CEI Coração de Maria.

Percebemos que o perfil de atuação aqui especificado, está de acordo com as características de uma gestão que trabalha, a partir do trabalho em grupo, colaboração e modo descentralizado, sendo sua identidade como a de um profissional com habilidades e responsabilidades para o trabalho em comunidade.

Segundo Lima (2002),

[...] As direções das escolas e os líderes das equipes e professores têm uma responsabilidade particular na promoção destes processos uma vez que detém o poder de fomentar ou de reduzir as oportunidades de interação no interior de suas organizações [...]. (LIMA, 2002, p.183).

Neste sentido, como diretora de um Centro de Educação Infantil, responsável por bebês e crianças, e por consequência suas famílias, traz-me a necessidade constante em aprimorar meus conhecimentos sobre conceitos, metodologias e modo de fazer gestão, a partir do que as legislações educacionais apontam e acredito ser o caminho, que é a

educação democrática. É um trabalho complexo, que exige conhecimento técnico e ao mesmo tempo sensibilidade para lidar com imprevistos, e que requer proatividade e movimento constante, pois a escola é viva, mas por outro lado pede paciência para acompanhar os processos, considerando que o público do CEI são pessoas pequenas, que acabaram de iniciar suas vidas, e para que esse acompanhamento seja de qualidade e com respeito às suas necessidades, temos que ser conduzidos por seus passos. Ainda, neste sentido, temos as famílias que, muitas vezes, experimentam a maternidade e paternidade pela primeira vez, na qual depositam na escola a esperança de respostas para seus anseios, frustrações, angústias e orientações para a educação de seus filhos.

Por outro lado, ainda que a gestão de um CEI da rede parceira, tenha uma administração caracterizada pela complexidade do atendimento a duas instâncias, OSC e SME com grandes demandas de procedimentos administrativos, gestão de pessoas e, entrega de resultados, meu relacionamento de trabalho no cotidiano na Unidade Educacional com as crianças e as famílias, ressignificam meus sentimentos e dão sentido para a minha caminhada profissional. As dificuldades existem em todos os segmentos da nossa vida pessoal e profissional, mas, elas fazem parte do caminho e não de toda a estrada. Nestes anos de direção, tenho aprendido que os desafios surgem, muitas vezes, para auxiliar nosso amadurecimento pessoal, pois considero que antes de sermos grandiosos profissionais, devemos buscar primeiro sermos bons seres humanos. O olhar humanizado ao acolhimento e escuta sob minha gestão da qual os participantes relataram acima, se dá pelo fato de que o princípio que acredito como articuladora do trabalho coletivo, é o de que são nas relações de confiança e marcas que deixamos nas pessoas que as coisas acontecem voluntariamente. Conforme destaca Freire (1997):

O sonho pela humanização, cuja concretização é sempre processo, e sempre devir, passa pela ruptura das amarras reais, concretas, de ordem econômica, política, social, ideológica, etc., que nos estão condenando à desumanização. O sonho é assim uma exigência ou uma condição que se vem fazendo permanente na história que fazemos e que nos faz e re-faz. (FREIRE, 1997, pg. 48)

O diálogo para o acolhimento e estabelecimento de vínculo, são fundamentais para a aproximação e formação de uma comunidade engajada por um propósito, que no caso da Unidade Educacional é o bem-estar e educação de qualidade das crianças. E para que o público alvo seja atingido com efetividade, faz-se necessário o olhar atento não somente para os pequenos, mas para todas as pessoas que fazem a escola existir. Como diretora, tenho o compromisso e responsabilidade em realizar ações para que esses processos de trabalho coletivo e colaborativo aconteçam, mas é importante destacar que

embora a direção tenha como atribuição articular esses processos, a caminhada dessa transformação não se faz sozinha, pois somos uma rede que necessitam um do outro para fazer a escola ter sentido, e que para ter significado primeiramente precisamos dar voz e vez para as pessoas.

Contudo, muitos são os desafios, mas as conquistas que me entrelaçam nos afazeres do cotidiano, dão fôlego para seguir adiante a acreditar que é esse o papel de transformação da educação. A cada movimentação realizada com as crianças e as famílias, seja na oportunidade de acompanhar o primeiro passo daquele bebê, promover a segurança emocional da família após a adaptação, participar da construção coletiva dos projetos comunitários com os professores e as crianças, realizar movimentos das famílias em encontros com a SME para a garantia de direitos da acessibilidade de crianças com deficiências, observar a ocupação das famílias no CEI para a preparação de festividades, testemunhar professoras buscando a criticidade através de grupos de estudos sob diferentes temas, observar a contínua preservação do espaço da equipe de apoio pensando no bem-estar das criança e contemplar a voz e vez das crianças espalhadas pelo CEI, através das assembleias infantis, na qual como diretora sou questionada com frequência por elas sobre diferentes situações ou interesses. Fullan e Hargreaves (2001, p. 90) legitimam essa ideia quando dizem: “As culturas colaborativas criam e sustentam ambientes de trabalho mais satisfatórios e produtivos [...]”.

Abordando o contexto das estratégias utilizadas pela gestão para o engajamento da comunidade no trabalho colaborativo, pudemos analisar a partir das falas dos participantes, que a direção da Unidade Educacional, busca continuamente aproximar as famílias para participar dos projetos da escola.

É um convite desde o primeiro dia, das famílias não serem passivas diante da instituição de ensino, é um convite que começa pelo olhar (...) Passa por cada gesto, mesmo de acolhimento, de quando a gente vai deixar a criança (...) Eu acho que ela começa de uma forma muito coletiva (...) E depois, quando as relações vão se construindo (...) cada pessoa tem uma voz e todas essas vozes, através da gestão, vão sendo ouvidas e vão sendo articuladas para que se construa algo em comum, porque é essa a experiência da educação, a construção de algo comum (...) Há, desde cedo, um convite claro para que as famílias participem ativamente dessa experiência educacional (...) vários caminhos que a gente pode percorrer e cada um vai se encontrar de um jeito ali. (...) ele vai modificando esses caminhos à medida que esses caminhos são trilhados juntos. Então eu acho que isso é acolhimento, ouvir a experiência que chega, modificar o caminho que estava feito, oferecer caminho, tudo isso para é o tipo de acolhimento que eu senti, não sei, que eu sinto. Isabella (mãe de criança e representante da comunidade educativa)

Já presenciei famílias que por algum momento não estavam bem. A Roberta sempre diz: – "Espera, não deixe a família ir embora. Vai chamá-la e vamos conversar para saber o que está acontecendo. Precisamos ajudar essa família. Então esse acolhimento é fantástico. Márcia (professora)

Ele transforma porque o trabalho é significativo, porque tem esse princípio de ensinar aprendendo (...) nada está pronto (...) é um projeto de construção muito estudado, com muita horizontalidade, com muita democracia. E o desafio que eu penso, que é possível a gente pensar para o futuro, a retomada das vozes da infância. Agostinho (supervisor escolar)

Importante na gestão da Roberta, todo mundo fala "Ah, a Roberta é muito legal". A Roberta, faz o acolhimento, mas ela sabe como pontuar muito bem as questões, e as meninas, acho que podem confirmar isso que estou falando. A Roberta não é boazinha, ela acolhe, escuta, mas ela pontua muito bem aquilo que tem que ser pontuado[...]". Paula (representante da OSC)

As palavras acolhimento e caminhos aparecem como um norteador da gestão para os encaminhamentos do trabalho coletivo no CEI Coração de Maria. Ao analisar as falas dos participantes, percebe-se que as estratégias utilizadas para aproximar as pessoas da comunidade educativa, são utilizadas de acordo com o contexto no qual a realidade do grupo está inserida no momento, e que o princípio da coletividade se dá desde o início da chegadas das crianças e suas famílias, sendo as famílias ouvidas, e a partir de suas especificidades convidadas a conhecer a proposta pedagógica da Unidade e compor o grupo da comunidade para a construção do projeto comum do momento. Vale ressaltar que o convite se dá por diversas possibilidades, pois o objetivo principal do trabalho colaborativo é o de encontrar caminhos para que todas as pessoas consigam, a partir de suas possibilidades participar do contexto escolar e exercitar o trabalho coletivo.

Conforme destaca Freire (1997), sobre os saberes e experiências de cada sujeito:

[...] Se não é possível defender uma prática educativa que se contente em girar em torno do “senso comum”, também não é possível aceitar a prática educativa que, zerando o “saber de experiência feito”, parta do conhecimento sistemático do (a) educador (a). (FREIRE, 1997, p. 28).

Deste modo, a gestão escolar deve ter como premissa, promover a conexão entre os participantes da comunidade educativa. É importante destacar que, o diretor tem como responsabilidade articular e movimentar as pessoas para as ações coletivas, mas é no trabalho colaborativo entre a equipe de trabalho que a escola funciona. O olhar para as

ações e estratégias utilizadas pela Unidade Educacional para oportunizar um trabalho colaborativo efetivo com as famílias, deve ser uma postura presente entre todos os funcionários do CEI, no sentido de que o diretor não trabalha sozinho, sendo os professores que permanecem diariamente com as crianças e possuem maior vínculo com as famílias, a equipe da cozinha que conhece a alimentação e o modo de fazer preferido das crianças, a equipe da limpeza que escolhe os tipos de materiais de higiene mais adequados ao uso, o auxiliar administrativo que recepciona diariamente as crianças, famílias, funcionários e visitantes.

À vista disso, Isabella comenta sobre um fato que ocorreu no CEI Coração de Maria, que demonstrou uma experiência da colaboração e da democracia na unidade, através dos princípios do trabalho colaborativo. A reforma do parque de areia, realizado entre os anos de 2018 e 2019, foi construída com a participação das crianças e das famílias. Todo o processo de desenvolvimento do projeto, desde os caminhos que seriam percorridos até o final da reforma, se deram, a partir dos interesses e necessidades das crianças. Outro exemplo concreto, foi um encontro dos Indicadores de Qualidade para avaliação coletiva da unidade, que durante a reunião, uma família ao questionar sobre assuntos referentes a crenças religiosas e raça, ao se expressar colocou suas inquietações sobre o tema de maneira agressiva. Após, esse episódio, durante o decorrer do ano, Isabella percebeu através das movimentações cotidianas do CEI, foram realizadas algumas ações com as crianças e familiares, sendo possível perceber o acolhimento às indagações, dores e manifestações da família, inclusive convidando a própria família para realizar formações e trazer o tema para a unidade, o que essa ação, ao seu olhar, foi a verdadeira transformação. Por fim, Isabella conclui dizendo que ações como essa transformam as famílias, e a direção fez com que a equipe do CEI Coração de Maria e suas famílias refletissem cada vez mais sobre a importância do comprometimento na escuta e diálogo coletivo para formar cidadãos autônomos, solidários, críticos e participativos.

Estando na direção do CEI Coração de Maria, posso afirmar que as maiores inspirações em aprofundar estudos sobre a cultura colaborativa, deu-se na reunião citada acima da Avaliação dos Indicadores de Qualidade e o projeto de reforma do parque de areia. Tal fato deu-se devido a tomada de consciência que tive quando percebi o espaço de diálogo que uma escola pode abrir à comunidade para manifestar e contribuir com a aprendizagem das crianças. A partir dos dois fatos citados acima, a equipe de trabalho do CEI Coração de Maria, sobretudo a equipe pedagógica, abriu espaço para diálogos com

o objetivo de escrever um projeto para cada situação apresentada. As discussões na reunião de Avaliação dos Indicadores foram sobre o tema crenças religiosas e negritude, em que a angústia da família se dava por ser da religião candomblé e matricular sua criança em um CEI da rede parceira vinculada à igreja católica. A partir deste tema, outro ganhou destaque pela família que foi o de igualdade racial afro-brasileira, onde foi exposta a inquietação da família sobre a pouca visibilidade do assunto com as famílias, sendo que com as crianças o tema sempre esteve como destaque nas práticas pedagógicas. Após a reunião de Avaliação, reuni-me com a equipe de trabalho para ouvir sobre suas percepções acerca dos assuntos abordados. Em seguida, convidei a família para ouvir novamente sobre seus pontos de vista, indagações, sugestões de melhorias e, principalmente expor sobre o princípio da OSC e do CEI Coração de Maria que é o de garantir a laicidade de acordo com o artigo 5º da Constituição Federal, que assegura liberdade de consciência e crença religiosa. Em relação ao tema negritude, acolhemos as considerações das famílias para repensarmos propostas que envolvessem mais os adultos no tema. E assim, aos poucos, a equipe de trabalho foi amadurecendo suas concepções, olhares, impressões e reflexões acerca da necessidade de se aprofundar sobre os temas discutidos com as famílias, e ressignificando as propostas com as crianças e adultos. No primeiro trimestre do ano seguinte, a família protagonista da reunião dos Indicadores de Qualidade ministrou um curso para a equipe pedagógica sobre danças africanas e negritude, além de realizar alguns encontros com as famílias da comunidade dentro do CEI sob o tema racismo e diversidade. Após o movimento desse projeto realizado pelos familiares, outros surgiram e foram conduzidos com a participação de outras famílias, sendo o próximo o projeto da reforma do parque de areia.

Logo, a partir dos resultados das falas dos participantes nesta categoria, percebe-se que há um envolvimento colaborativo no trabalho da direção nas relações do cotidiano com os bebês, crianças e famílias. Para esse entendimento, é necessário compreender o conceito de cultura colaborativa que Fullan e Hargreaves (2001), enfatizam pela visão de Little:

[...] O trabalho conjunto implica e cria interdependências mais fortes, uma responsabilidade partilhada, o empenhamento e o aperfeiçoamento colectivos e uma maior disponibilidade para participar na difícil actividade da revisão e crítica do trabalho efectuado. Segundo Little, este é o tipo de trabalho e de cultura colaborativa que têm maior probabilidade de conduzir a progressos significativos[...]. (LITTLE, 1990, *apud* FULLAN e HEARGREAVES, 2001, p.87.)

Dessa forma, pensar a cultura colaborativa como um movimento coletivo em prol de um objetivo comum, sendo o acolhimento, transparência e foco sobre os objetivos, diálogo e escuta ativa, ações positivas que incentivam pessoas a se envolverem e se empenharem no trabalho coletivo. Assim, o modo de execução do trabalho colaborativo no CEI Coração de Maria, de acordo com Little (1990), coloca a comunidade educativa como protagonista do fazer pedagógico da unidade educativa, com participações ativas e diretas.

Os elementos analisados sobre a atuação da direção com os bebês, crianças e famílias, demonstram um trabalho baseado na colaboração e protagonismo nos projetos pedagógicos. Também é possível perceber, que embora haja um esforço da direção em acompanhar e promover um trabalho atuante com a comunidade educativa, em muitos momentos, há a interrupção devido a demandas solicitadas pela SME com prazos imediatos, além de ausências de funcionários e recursos humanos restrito.

Ainda assim, com as dificuldades e atropelos do cotidiano, percebe-se que há um esforço contínuo em manter a comunidade educativa do CEI Coração de Maria atuante e protagonista.

4.4.5. Categoria 5 - Atuação da direção escolar na relação entre o CEI Coração de Maria e a comunidade educativa

A presente categoria visa verificar, através do grupo focal, como se dá a atuação da diretora escolar com a comunidade educativa, considerando comunidade educativa como todos os participantes dos CEI's, sendo eles bebês, crianças, famílias, equipe de trabalho, OSC e SME. Obtivemos como resposta:

Em, mais ou menos, no ano de 2013, iniciamos esse trabalho de pensar uma escola democrática, pensar na participação efetiva da comunidade, e isso se deu, em primeiro momento, fazendo um antecipadamente um trabalho com a equipe. O que seria uma cultura participativa? O que seria uma escola democrática? Então, começamos esse processo lá em 2013. Nós fomos percebendo que os frutos foram vindos. Nós plantamos uma sementinha com a equipe, depois a comunidade, e essa árvore começou a florir, o fruto começou a germinar e nascer. Todo nosso trabalho sempre foi de muita transparência. Ana Maria (ex coordenadora pedagógica).

A gente sempre teve uma gestão compartilhada e democrática, e fico feliz em escutá-las, por saber (...) eu acho que quando nós temos esses espaços de fala, de troca, de aprendizado, ela consegue trazer esse olhar da unidade, com suas especificidades da educação, para dentro do

instituto, e isso corroborar com toda a diretriz institucional, independente se for da assistência ou da educação. Paula (representante da OSC)

Propusemos na categoria acima, analisar a atuação da direção escolar com os participantes da comunidade educativa, considerando as crianças, famílias, equipe de trabalho, OSC e a SME.

Analisando as respostas dos participantes diante do questionamento sobre a atuação da direção com a comunidade educativa, observou-se que suas ações condizem com propostas que promovem a cultura colaborativa na escola, considerando que nas falas dos participantes do grupo focal, a maioria ressalta que a direção do CEI cultiva o acolhimento, escuta, compartilhamento de ideias e troca de experiências. Assim sendo, pensar em estratégias que promovam a colaboratividade é propor que cada diretor realize sua própria combinação de ações que se adequam a sua realidade, pontuado por Fullan e Hargreaves (2001), a partir de orientações que vão de encontro ao princípio da cultura colaborativa na escola, ou seja, conhecer o contexto em que está inserido, reforçar os aspectos positivos, promover a colaboração entre as pessoas, entre outras estratégias que corroboram com o trabalho colaborativo.

Ao referir-se sobre a concepção da cultura colaborativa nas escolas, como ferramenta na construção do trabalho colaborativo, onde todos as pessoas da comunidade educativa possam contribuir, a partir de suas especificidades, seus valores, costumes, crenças com a liberdade para partilhar suas experiências, as considerações de Lima (2003), dialogam com os relatos dos participantes do grupo focal, ao considerar que:

Quase todas as principais concepções existentes sobre a cultura das escolas são essencialmente idealistas, no sentido em que representam cultura como quadros interpretativos que permitem conferir significado aos comportamentos dos actores, em vez de comportamentos propriamente ditos. (LIMA, 2003, p.18)

Nessa perspectiva, e em consonância com as falas dos participantes desta categoria, acredito que minha atuação como diretora no desenvolvimento dos trabalhos com a comunidade educativa durante esses onze anos, deu-se a partir da realidade ao qual o CEI Coração de Maria estava em cada momento. É importante ressaltar, que antes de iniciar uma proposta de projeto que envolve diferentes pessoas, há a necessidade de olhar para a realidade na qual está inserida, escutar as pessoas e ter clareza dos objetivos tal como os princípios do modo de fazer coletivo, sendo na perspectiva da colaboração através da escuta, partilha de ideias, exposição de opiniões, deliberações e coleta dos

resultados, sendo todos esses processos com acompanhamento do grupo. A partir disso, algumas estratégias foram realizadas na Unidade Educacional para garantir que os projetos acontecessem acolhendo o contexto atual de cada pessoa, e garantindo a execução das ações, que foram a formação de comitês por eixos temáticos com um representante em cada grupo e com a participação de um pelo menos um membro da equipe e um de cada agrupamento de crianças, reuniões presenciais e virtuais com os comitês para o acompanhamento dos processos, grupos de whats como facilitador de comunicação, informativos nas agendas das crianças para todas as famílias sobre todos o andamento das ações.

Sobre a participação das famílias nas propostas do CEI, Isabella, mãe de criança matriculada no CEI, relata que a direção propõe caminhos para as famílias se envolverem, e que o modo de participação e tomadas de decisões não se dá de qualquer maneira, mas com propostas claras, firmeza na condução dos processos para mediar os conflitos, e filtro para colher coletivamente os melhores resultados, que garantam o resultado sobre o objetivo proposto e bem-estar coletivo entre todos os participantes da comunidade educativa.

Sendo assim, a cultura colaborativa só será possível de ser concretizada, ao levar em consideração o contexto de vida de cada pessoa que atua dentro do espaço escolar, bem como seu modo de vida, modo de pensar, cultura e valores éticos e morais. De acordo com as respostas dos participantes do grupo focal, no CEI do qual ocorre esta pesquisa, é notável verificar o convite à participação das pessoas da comunidade educativa, em especial das crianças, afirmando assim um cotidiano permeado por experiências colaborativas. Ao relacionarmos a presente categoria com a seção 1(um) da presente pesquisa no item 1.3, observamos algumas estratégias que a direção realiza para promover a participação e colaboração nas práticas educativas.

Sendo a primeira vez como diretora escolar, mais precisamente no ano de 2012, senti a necessidade de realizar algumas ações para me aproximar das famílias. Minha primeira movimentação foi a de permanecer cotidianamente no portão durante a entrada e saída das crianças, e posteriormente utilizar a agenda das crianças como recurso de comunicação, enviando convites para os eventos, reuniões individuais e coletivas, rodas de conversas, trabalho voluntário, entre outros. Com o decorrer dos anos, a equipe de trabalho se solidificou e aprofundou seus estudos acerca das documentações que regem a educação infantil, e algumas famílias estabeleceram vínculo com o CEI participando ativamente das propostas. Com isso, após alguns anos surgiu o Conselho da comunidade

educativa, no qual foi relatado na seção 1 (um), desta pesquisa. Todas as ações citadas, se dão, a partir da realidade em que o CEI Coração de Maria está vivenciando no momento, respeitando suas complexidades, demandas e desafios, sendo que há momentos de sobrecarga de trabalho, em que algumas ações para encontros de projetos coletivos são paralisadas, pois demanda um minucioso planejamento e acompanhamento das ações de todos os participantes.

O supervisor escolar Agostinho, reafirma as considerações da direção e das respostas dos outros participantes, quando complementa dizendo que o CEI Coração de Maria é um espaço educativo que não fica somente no institucional. É um CEI que tem movimento, democracia, e que conforme Isabella relata acima, promove protagonismos por parte de todos os envolvidos, porque não basta participar, tem que se sentir participante.

Sendo assim, é possível observar através das respostas dos participantes, que há ações que possibilitam o diálogo entre todos os participantes da comunidade educativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“É preciso ter esperança, mas ter esperança do verbo esperançar.
Porque tem gente que tem esperança do verbo esperar.
E esperança do verbo esperar não é esperança, é espera.
Esperançar é se levantar, esperançar é ir atrás, esperançar
É construir, esperançar é não desistir! Esperançar é levar
Adiante, esperançar é juntar-se com outros
Para fazer de outro modo.”
Paulo Freire

O objeto desta pesquisa é sobre minha atuação como diretora escolar e as estratégias utilizadas na perspectiva da gestão colaborativa em um CEI da rede parceira do município de São Paulo, motivada pelas seguintes indagações: Como inserir e manter uma perspectiva da gestão colaborativa na rotina escolar que possibilitam uma prática de atuação do diretor pautadas no exercício do trabalho colaborativo, e quais são os caminhos possíveis levando em consideração que o diretor necessita organizar sua gerência, a partir do conjunto de regulamentos e procedimentos resultantes do sistema de políticas públicas do município de São Paulo, diretrizes institucionais e os desafios da realidade da unidade, que devem um atendimento considerando as singularidades dos bebês, crianças e das famílias?

O objetivo geral foi analisar a atuação da direção escolar na perspectiva da gestão colaborativa. Do objetivo geral emergiram os objetivos específicos que foram: identificar as legislações e diretrizes institucionais que orientam o fazer pedagógico do diretor escolar da Educação Infantil da rede parceira; investigar quais caminhos a direção escolar busca a fim de atender as demandas do cotidiano; analisar a atuação da direção escolar na perspectiva da gestão colaborativa com a comunidade educativa; verificar os caminhos possíveis para a realização de uma prática de gestão colaborativa.

Os pressupostos iniciais da pesquisa são de que, mesmo diante da complexidade e desafios na administração escolar de CEI da rede parceira, há caminhos para a atuação de uma gestão que possibilita o exercício do trabalho colaborativo com a participação da comunidade educativa nos processos dos afazeres cotidianos.

O estudo da pesquisa deu-se pela análise documental das legislações municipais, regidas pela SME, sobre o trabalho da educação infantil da rede parceira, que evidenciou a alta demanda de processos administrativos transferidas para a responsabilidade do diretor de modo verticalizado, e muitas vezes, solitário. Complementando a pesquisa, foi

realizado um estudo sobre as diretrizes institucionais da OSC e documentos internos do CEI Coração de Maria, universo desta pesquisa, sendo livros ATA, P.P.P., projetos integradores, diários de classe e agendas das crianças, nas quais revelaram um percurso de trabalho com a comunidade educativa baseada na interação, diálogo e responsabilidades compartilhadas, na qual os documentos institucionais corroboram para a prática de gestão colaborativa e o grupo focal, que por sua vez, apresentou que o espaço educativo é um local que ressignificou, ao longo dos últimos onze anos, a prática de gestão, por meio de ações colaborativas fomentadas pelo fortalecimento de vínculo e comunicação entre as pessoas envolvidas na comunidade educativa, efetuando um trabalho comunitário participativo no cotidiano. O grupo focal também evidenciou um papel de gestão escolar sobrecarregado, visto pela SME como um cumpridor de tarefas burocráticas, que dificultam a participação da direção nas atividades que envolvem a própria comunidade educativa na qual está inserida.

A pesquisa apresentada constatou que, a concepção de gestão escolar do CEI Coração de Maria sofreu mudanças constituindo uma identidade coletiva, a partir de ações e estratégias direcionadas pela direção escolar, que tiveram como resultado uma comunidade educativa que vivencia a cultura colaborativa, através de ações promovidas pela direção escolar.

Percebemos na Unidade Educacional, que a direção utiliza como norteador do trabalho colaborativo, estratégias do diálogo contínuo, escuta e comunicação, o que fomentou o exercício das pessoas trabalharem juntas, nos planejamentos, decisões e execuções dos projetos, o que caracteriza o enraizando de uma cultura colaborativa no espaço educativo. Tais estratégias encontradas pela atuação da direção escolar de estabelecer vínculo e confiança com os pertencentes da comunidade, e promoção de espaços para a realização de ações coletivas, trouxe o sentido de pertencimento e corresponsabilização das pessoas envolvidas na escola. A experiência no CEI Coração de Maria, aponta que os participantes encontram um sentido do aprender e fazer mútuo e contínuo, com um sentimento de pertencimento e responsabilidade coletiva.

Por outro lado, os dados produzidos também apontaram que a lógica empresarial do sistema educativo, induz a rotina de trabalho do diretor, para uma prática voltada para o burocrático, a fim de atender constantemente as determinações legais que são solicitadas, e muitas vezes impostas, dificultando seu envolvimento e acompanhamento das atividades cotidianas que envolvem o local no qual trabalha.

Neste sentido, embora a cultura colaborativa permita o compartilhamento das facilidades e dificuldades que envolvem o cotidiano do CEI Coração de Maria, foi possível constatar no grupo focal, que minha maior dificuldade como diretora encontra-se em envolver a comunidade nos processos documentais da SME, devido à falta de tempo viável para discussões, solicitações de resoluções imediatas oriundas de diversos setores da DRE e funcionários insuficientes para serem redes de apoio da gestão para darem continuidade a essas ações, o que pode ser um indício de que o modelo e valor de repasse de financiamento da rede parceira, principalmente quando comparado a rede direta, seja um dificultador para que os processos aconteçam com veemência, sobretudo quanto ao apoio à gestão, apontados pelos participantes do grupo focal. Aprofundar essas questões, me trouxe a reflexão da necessidade de atuar mais profundamente nas redes que discutem as políticas públicas educacionais e promover mais espaços coletivos sobre a temática com a comunidade, para debates sobre o financiamento dos CEI's da rede parceira, e seus impactos diretos na qualidade do trabalho cotidiano do diretor escolar e seus profissionais, sendo esse cenário refletido na comunidade educativa e atendimento de qualidade às crianças, e ainda prejudicando o exercício da democracia.

Nesse contexto, a expectativa é que a escola seja um espaço educativo que proporcione o pertencimento comunitário, onde todas as pessoas envolvidas tenham a oportunidade de dialogar, aprender e ensinar, ouvir e ser ouvido, e principalmente ser respeitado em suas opiniões.

Contudo, relato que pesquisar minha própria atuação, através das documentações citadas, aprofundamento teórico e contribuições dos professores que de alguma maneira estiveram envolvidos com esta pesquisa, me tirou de um lugar de conforto e trouxe à tona minhas maiores vulnerabilidades e potencialidades enquanto profissional. A primeira me proporcionou um sentimento de insegurança, reflexão e profunda análise sobre a minha vida e a importância do meu papel como diretora na comunidade em qual atuo, e na educação de modo geral. A segunda me trouxe reconhecimento profissional e pessoal, segurança e esperança para continuar a jornada na busca de uma educação de qualidade que tenha por princípio o exercício da democracia.

Como desdobramentos desta pesquisa, o conteúdo deste trabalho está sendo incorporado às diretrizes institucionais da OSC a qual pertencço atualmente, mais precisamente no setor de recursos humanos sob o eixo de formação em gestão de pessoas, sendo o público alvo o grupo de gestores da instituição, com intenção do compartilhamento da rede de educação das OSC's do território.

Finalizo as considerações desta pesquisa, concluindo que o trabalho indicou que ainda que o sistema educativo dificulte os processos para a efetividade da autonomia da comunidade educativa nas tomadas de decisões da escola, a atuação da direção escolar na perspectiva da gestão colaborativa, pode ser um caminho possível para a construção de um ambiente escolar mais democrático e humanizado, e que diversas estratégias e ações cotidianas podem favorecer as práticas colaborativas dentro da Unidade Educacional e possibilitar um caminho de ressignificações educacionais tanto da comunidade educativa a qual está inserida como em diversas escolas espalhadas pelo país, onde existem pessoas que continuamente sabem porque vale a pena lutar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sandy Katherine Weiss de. **Diretor de escola e a gestão escolar: formação e prática em escolas municipais paulistanas**. Dissertação de Mestrado. Universidade Nove de Julho de São Paulo. 2021. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2812>. Acesso em: 06/07/2021.

BALL, Stephen J.; MAGUIRE, Meg; BRAUN, Annette. **Como as escolas fazem políticas**. Atuação em escolas secundárias. Editora UEPG.

BIOTO, Patrícia Aparecida. **Formação colaborativa de professores**. São Paulo. Editora dialética, 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:constituicao:1988-10-05;1988#/con1988_18.02.2016/art_206_.asp%20%20BRASIL,%20Lei%20de%20Diretrizes%20e%20Bases%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional,%20artigo%203%C2%BA,%20inciso%20VIII. Acesso em 10/10/2021.

BRASIL. **Lei Federal ° 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em 10/10/2021.

BRASIL. **Lei Federal nº 11.738, de 16 de julho de 2008**. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111738.htm Acesso em 03/03/2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Disponível em http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_-versaofinal_site.pdf. Acesso em 02/02/2022.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE). Lei Federal n.º 10.172, de 9/01/2001**. Brasília: MEC, 2001. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em 10 de outubro de 2021.

CAMARU, Santos dos Juliana. **"Com quem ficam os nossos filhos quando a gente sai para trabalhar"**: o cuidar e o educar na programação e nas propostas de atendimento das creches da rede direta paulistana (1969 a 1982). Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/59955>. Acesso em 26/11/2022.

FOVALI, Santoni Fernanda. **Os modos de fazer dos diretores de escolas públicas paulista frente às exigências da Secretaria da Educação**. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/2374/2/Fernanda%20Santoni%20Fovali.pdf>. Acesso em 05/04/2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança**. Um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro. Editora Paz e Terra, 1997.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **Por que vale a pena lutar?** O trabalho em equipe na escola. Portugal: Porto Editora, 1991.

Gómez, Pérez A. I. **A Cultura Escolar na Sociedade Neoliberal**. São Paulo: Porto Alegre, Artmed, 2001.

KUHLMANN JUNIOR, Moyses; FERNANDES, Fabiana Silva. **Infância: construção social e histórica**. In: VAZ, Alexandre Fernandes; MOMM, Carolile Machado (orgs). Educação Infantil e Sociedade: questões contemporâneas. Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2012, p. 22-39.

Disponível em:
https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/SOCIALES_8/Pedagogia/82.pdf#page=22. Acesso em 15/01/2023.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**. São Paulo. Editora Boitempo, 2017.

LIMA, Marcia Aparecida Colber. **A formação continuada de gestores da educação infantil**: possibilidades e limites do programa de formação A Rede em rede – a formação continuada na educação infantil. Orientadora: Claudia Panizzolo. 229 f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de São Paulo, Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2016. Disponível em - <http://www.ppg.educacao.sites.unifesp.br/images/dissertacoes/marcia-aparecida-colber-de-lima.pdf>. Acesso em 10/12/2022.

LIMA, Jorge Ávila. **As culturas colaborativas na escola**. Estruturas, processos e conteúdo. Portugal: Porto Editora, 2002.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional** - Uma Questão Paradigmática. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

LUCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

SANTANA, Angelina V. Ap. Colombo. **A formação continuada das professoras da rede parceira da educação infantil do município de São Paulo**. Dissertação de mestrado. Universidade Nove de Julho. 2019. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2045> . Acesso em 05/07/2021.

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. **Currículo Integrador da Infância Paulistana**. São Paulo: SME/DOT, 2015. Disponível em: <https://acervodigital.sme.prefeitura.sp.gov.br/acervo/curriculo-integrador-da-infancia-paulistana/>. Acesso em 13 de outubro de 2022.

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. **Decreto 57.575 de 29 de dezembro de 2016**. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-57575-de-29-de-dezembro-de-2016>. Acesso em 05/04/2023.

SÃO PAULO (SP). **Lei 16.271 de 17 de setembro de 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação de São Paulo. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16271-de-17-de-setembro-de-2015>. Acesso em 13 de julho de 2022.

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. Coordenadoria Pedagógica. **Currículo da cidade: Educação Infantil**. – São Paulo: SME / COPED, 2019.

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. **Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana**. – São Paulo: SME / DOT, 2016.

SÃO PAULO (SP). **Instrução normativa nº 18, de 04 de junho de 2021**. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/179-saiu-no-doc/12366-instrucao-normativa-sme-n-18-de-04-06-2021-complementa-as-normas-para-elaboracao-ou-atualizacao-do-regimento-educacional-das-unidades-de-educacao-infantil-da-rede-municipal-de-ensino.%20Acessado%20em%2003%20de%20janeiro%20de%202022>. Acesso em 03 de março de 2022.

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. **Manual de gestão de parcerias: Centro de Educação Infantil – CEI: Portaria SME nº 4.548/2017**. – São Paulo: SME, 2018.

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. **Padrões básicos de qualidade da Educação Infantil Paulistana: orientação normativa nº 01/2015 / Secretaria Municipal de Educação**. – São Paulo: SME / DOT, 2015.

SÃO PAULO (SP). **Portaria nº 4.548 de 19 de maio de 2017**. Disponível em <https://www.sinesp.org.br/179-saiu-no-doc/2265-portaria-n-4-548-de-19-05-2017-estabelece-normas-para-a-celebracao-e-o-acompanhamento-de-termos-de-colaboracao-entre-a-sme-e-organizacoes-da-sociedade-civil-visando-a-manutencao-em-regime-de-mutua-cooperacao-de-centros-de-educacao-infantil-cei-0-a-3-anos>. Acesso em 03 de março de 2022.

SÃO PAULO (SP). **Portaria nº 4.548, de 19 de maio de 2017**. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/179-saiu-no-doc/2265-portaria-n-4-548-de-19-05-2017-estabelece-normas-para-a-celebracao-e-o-acompanhamento-de-termos-de-colaboracao-entre-a-sme-e-organizacoes-da-sociedade-civil-visan>. Acesso em 23 de março de 2021.

SÃO PAULO (SP). Princípios e Diretrizes Gerais da Prática da Supervisão Escolar Paulistana. Disponível em: <https://acervodigital.sme.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2022/11/Principios-Diretrizes-Supervisao-Escolar-Paulistana-1.pdf>. Acesso em 05 de março de 2023.

SÃO PAULO (SP). **Secretaria Municipal de Educação**. Disponível em: <https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/noticias/sme-comemora-15-anos-de-transicao-das-creches-para-centros-de-educacao-infantil/>. Acesso em 17 de fevereiro de 2022.

SÃO PAULO (SP). **Instrução Normativa nº 08 de abril de 2022**. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/179-saiu-no-doc/13970-instrucao-normativa-sme-n-08-de-04-02-2022-assegura-condicoes-para-a-formacao-continuada-nos-centros-de-educacao-infantil-indiretos-e-parceiros-estabelece-o-adicional-e-da-outras-providencias>. Acesso em 14 de abril de 2022.

SÃO PAULO (SP). **Plano Municipal de Educação**. Disponível em: <https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/plano-municipal-de-educacao-2015-2025/>. Acesso em 13 de julho de 2022.

SINDICATO DOS TRABALHADORES EM ENTIDADES E ASSISTÊNCIA E EDUCAÇÃO À CRIANÇA AO ADOLSCENTE E A FAMÍLIA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Contratação de auxiliar de sala**. São Paulo. 2022. Disponível em: <http://www.sitraemfa.org.br/index.php/noticias/986-contratacao-de-auxiliar-de-sala>. Acesso em 03/03/2022.

SILVA, Simone Pinto da. **“Agora estávamos juntas”: tecituras e imagens de um Projeto Político Pedagógico na Educação Infantil**”. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Campinas. 2020. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1128301?guid=1647993605967&returnUrl=%2Fresultado%2Flistar%3Fguid%3D1647993605967%26quantidadePaginas%3D1%26codigoRegistro%3D1128301%231128301&i=5>. Acesso em 05/07/2021.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrático**. Educação em revista UFMG, nº 25, 2009. Disponível em <https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVkxxbhpGkqvckvkH/?lang=pt> Acesso em 20/11/2021.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Eu, xxxxx, rg xxxxxx, aceito participar de um grupo focal, cujo o tema da pesquisa é “Minha atuação como diretora na perspectiva da gestão colaborativa: estratégias em um CEI da rede parceira do município de São Paulo”, que tem como pesquisadora a responsável xxxx, sob a orientação da professora xxxx, do Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE), da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e com eles poderei manter contato pelos telefones (11) xxx e (11) xxxxxx, respectivamente.

Minha participação no referido estudo será no sentido de colaborar por meio de debate, a minha experiência enquanto xxxxxx, em um grupo de pessoas que têm em comum o universo da pesquisa. Fui orientado (a) que o debate será embasado por um roteiro de perguntas norteadoras, das quais estarei livre para abordar as questões de acordo com minhas experiências. A conversa será gravada e posteriormente transcrita para a pesquisa mencionada, sendo que os resultados somente serão obtidos após sua realização/defesa da dissertação.

Estou ciente e autorizo a aparição do meu nome no trabalho, bem como minhas opiniões e argumentos quanto aos assuntos abordados. Também fui informado (a) que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar de justificativas.

É assegurada a assistência durante toda a pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado (a) quanto ao teor de tudo aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico a receber, ou a pagar, por minha participação.

E de igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da minha participação no estudo, serei devidamente indenizado, conforme determina a lei.

Em caso de reclamação ou qualquer tipo de denúncia sobre este estudo devo ligar para a UNINOVE (11) xxxxx ou mandar um email para xxxx

São Paulo, xx de xxxx de 2022.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO GRUPO FOCAL

Grupo focal - 1º encontro	
Questão 1	Como você enxerga o diálogo existente entre a gestão da escola e a equipe de trabalho, famílias, poder público e a OSC?
Questão 2	Na sua opinião, como se dá os olhares e percepções da equipe gestora com toda a comunidade escolar (crianças, funcionários, familiares, rede parceira, poder público)?
Questão 3	Você acha que os funcionários, crianças e familiares sentem que suas opiniões são bem recebidas, acolhidas e levadas em consideração?
Questão 4	Como se dá pela equipe gestora, as mediações de conflitos cotidianos sejam eles entre as crianças, familiares ou ainda, membros da equipe de funcionários?
Questão 5	Nas vivências do cotidiano entre os envolvidos da unidade educacional, você percebe mais individualismo ou colaboração? Por que?
Questão 6	Na organização escolar do cotidiano, há o envolvimento de crianças, famílias, funcionários, OSC nas tomadas de decisões?
Questão 7	Como você enxerga a participação da diretora nos processos de rotina da Unidade Educacional e, (OSC, supervisor escolar, funcionária do CEI, família do CEI, diretora, coordenadora), ?
Questão 8	Como você enxerga as ações cotidianas de diálogo entre equipe gestora do CEI e as famílias, equipe de trabalho, poder público, OSC?
Questão 9	Você acha que o CEI Coração de Maria tem um objetivo em comum? Qual?
Questão 10	Quais sugestões (estratégias), você daria para tornar o CEI um espaço mais interativo e acolhedor?
Grupo Focal - 2º encontro	
Questão 1	Na sua opinião, quais ações do diretor escolar são fundamentais para que consiga realizar um trabalho no qual envolve a comunidade educativa no trabalho diário do CEI?
Questão 2	Quais são as dificuldades do cotidiano, que atrapalham as ações do diretor no acompanhamento do trabalho pedagógico do CEI?
Questão 2	Na sua opinião, os documentos oficiais sob responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação, garantem apoio e legitimidade para o diretor realizar cotidianamente seu trabalho em conjunto com a comunidade educativa?
Questão 4	Quais são as dificuldades que você observa na rotina escolar, que ao invés de

	aproximar, distancia a atuação do diretor nas ações com a comunidade?
Questão 5	Quais ações ou estratégias, você acha que a SME deve promover para dar suporte ao diretor, a fim de garantir que ele consiga conciliar a rotina de participação na comunidade, e ainda suprir suas demandas diárias entre OSC e SME?
Questão 6	Quais ações da OSC você considera indispensável para que o diretor consiga ter tempo e espaço para exercer seu trabalho com qualidade no acompanhamento de todos os pertencentes a comunidade educativa, a fim de promover um trabalho colaborativo?

APÊNDICE C - RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL

CATEGORIA 1 Atuação da direção na equipe de trabalho do CEI Coração de Maria	
Participante	Como você enxerga o diálogo existente entre a gestão da escola e a equipe de trabalho?
<p>Marcela (professora)</p>	<p><i>Nesses quase dez anos em que acompanho a gestão da Roberta, posso dizer que vejo um diálogo lindo. Tudo é avisado com antecedência, e às claras, tudo tem transparência. Então, qual é o método que ela faz?</i></p> <p><i>Qualquer coisa que acontece, ela faz reunião com a equipe, que chamamos de “reuniões relâmpagos”.</i></p> <p><i>Vai acontecer alguma mudança no CEI? Ela reúne a equipe e avisa o que vai acontecer. Houve um problema com alguma criança, família, funcionário, que é importante a equipe saber, ela reúne aquela equipe e passa o recado.</i></p> <p><i>Uma coisa que eu acho lindo nisso, é que quando acontece, por exemplo, um problema com alguma família, criança ou funcionário, ela expõe o problema, mas não a pessoa. Ela diz:</i></p> <p><i>– “Olha, vocês precisam melhorar isso, isso e isso. Precisa focar nisso, nisso e nisso”. Eu acho muito legal!</i></p> <p><i>Outra coisa que eu vejo nas reuniões pedagógicas, é que ela deixa tudo muito claro. Mostra para nós as planilhas dos gastos, verba que entra e que sai e avisa quando estamos com saldo positivo, (iremos investir nisso, nisso e nisso), e saldo negativo, (vocês precisam economizar nisso, nisso e nisso para ajudar o CEI). Tudo é informado!</i></p> <p><i>Quando tem doações e arrecadações de festas, ela nos informa o valor arrecadado e propõe no que iremos investir no CEI. Das demandas mais simples às mais complexas da prefeitura, ela nos informa. Exemplos simples como:</i></p> <p><i>– Olha! Pode ser que não tenha emenda de feriado, ou “Se preparem, pois pode ser que não tenhamos férias coletivas e precisaremos nos manifestar”, etc.</i></p> <p><i>Lembro de uma coisa que me marcou muito, que foi quando, uma vez que houve mudança no RH (recursos humanos), e os representantes vieram aqui no CEI conversar conosco. Explicaram as mudanças que estavam acontecendo, e eu achei isso de uma clareza com a equipe. Teve outro exemplo que também me marcou muito. Uma vez recebi o holerite e tinha um desconto que ninguém conseguia me explicar. Então, fui até a Roberta, e ela também não soube me explicar. Aí o que ela fez? Mandou uma funcionária do RH vir até a unidade para sentar comigo e explicar de onde era aquele desconto. Eu achei isso de um respeito comigo e transparência da escola, sabe! Foi algo que me marcou muito.</i></p> <p><i>Eu vejo que eu posso falar de boca cheia, que nesses quase dez anos que</i></p>

	<p><i>eu acompanho aqui, existe diálogo e transparência da gestão desse CEI com a equipe. Percebo que ela quer que nós participemos de todos os processos, que saibamos de tudo o que está acontecendo. Ela chama para conversar, e coloca as pessoas para tentarem resolver seus conflitos. E quando é com a família, aí tem mais aquele cuidado. Primeiro chama a família para acolhimento e aproximação, até fazer com que ela tenha confiança na escola. Tudo aqui acontece na base da conversa.</i></p> <p><i>Não sei se a Roberta vai se lembrar, mas quando você entrou, você falou assim:</i></p> <p><i>_ "Eu quero continuar transformando essa escola! Quero continuar o trabalho anterior para que essa continue excelente e de qualidade". E só estará aqui quem passar por esse processo de transformação comigo. "</i></p> <p><i>Então, eu estou feliz porque ainda estou aqui, e porque consegui acompanhar as mudanças. Estou aqui há dezessete anos, e observei ela mudando muita coisa. Mudando ações inapropriadas, atitudes erradas das professoras, e muitas outras coisas. Eu fiquei tão feliz, porque é um processo do qual eu ainda estou aqui. E Roberta, acho que você cumpriu o que você falou sobre isso, e estou feliz em participar. Você não é "boazinha", não é mesmo! Você é boa, e pega "pesado" quando fazemos algo inapropriado. No início não gostamos, mas depois que passa a frustração, vemos o aprendizado que tivemos, e o quanto crescemos. Eu, Marcela, por exemplo, hoje estar aqui falando em público, é uma evolução muito grande que você proporcionou. Eu era murcha e tímida. E tudo isso foi e é graças ao trabalho que você faz aqui. Eu enxergo muito claro o objetivo da escola, e fico feliz de participar desse momento com vocês. Agradeço muito a você, Roberta, muito obrigada! Você realmente não é "boazinha", você é firme, e eu te agradeço por isso.</i></p>
<p>Isabella (mãe de criança matriculada no CEI - membro do Conselho da comunidade educativa)</p>	<p><i>O CEI Coração de Maria sob a gestão da Roberta é, por excelência, um espaço de diálogo, de acolhimento, de escuta atenta e sensível, de apoio, de compartilhamento, de construção de laços, ou seja, da experiência da educação no sentido mais amplo possível. É um diálogo pautado pelo respeito às diferenças, pelo exercício da democracia e pela busca da justiça. Então, desde a entrada da criança no CEI e da família na comunidade, a gestão se preocupa em apresentar os canais de comunicação, as possíveis formas de participação, os meios de diálogo e de interação. Há, desde cedo, um convite claro para que as famílias participem ativamente dessa experiência educacional. São diversos e efetivos os caminhos oferecidos para essa participação, caminhos que se constroem e se modificam na própria caminhada.</i></p> <p><i>Bom, eu acho que as famílias são super ouvidas. E também vejo isso na Roberta. Ela é firme, ela sabe o que quer. Eu acho legal isso, porque ela é experiente, então ela faz um filtro. Imagina! São duzentas famílias, e nem todas participam. Mas acho que, pelo menos, têm umas sessenta que participam ativamente. Cada família uma sentença, com seus desejos, angústias. Eu acho que é uma escuta que leva muito em consideração as famílias, porque depois de tudo, os grandes aliados da Roberta são as crianças. Porque aí tem o filtro das crianças, e acho muito bacana todos esses processos. Eu acho uma experiência democrática incrível, porque é sobre isso, democracia e educação pública. É se sentir especial no coletivo, não o especial mimado, não aquela coisa de "Ah, você pode tudo". É sobre: você pode quando se une ao coletivo, quando você</i></p>

consegue convencer, quando você consegue mudar. Imagina a representação do poder público nessa história toda, é difícil mesmo. Aquele embate. Mas eu acho que tem muita coisa que é palpável, a participação das famílias tem um peso forte, sem que a escola se submeta simplesmente, passivamente, tem uma coisa ativa dos dois lados. A gente teve a grande experiência de participação de todo mundo na reforma do parque. A gente foi harmonizando as demandas, e vendo o que podia, o que cada um queria, e essa foi uma grande experiência. Foi muito horizontal, como vocês estão dizendo. Foi bacana, uma experiência, da gente sentir que estava participando, e não simplesmente que a escola estivesse aceitando uma coisa. Não era sobre isso! Era sobre construir juntos. Sei que é uma palavra um pouco batida, essa de "Ah, vamos construir as coisas juntos", mas é tão real isso no CEI Coração de Maria. Às vezes é literal, vamos tirar areia e cavar seja fisicamente, intelectualmente e emocionalmente. Eu acho que essa é a experiência da educação. O sentir, o agir, o pensar. Uma grande experiência para as crianças, acho que educa famílias.

Um lugar onde todos têm voz poderia facilmente se tornar um lugar de gritaria e bate boca. Entretanto, o CEI Coração de Maria consegue equilibrar as vozes e estabelecer harmonia, o que não significa que as vozes dissonantes sejam caladas. E nessa toada, quem dá o tom são as próprias crianças. Nada definido sem que elas sejam devidamente consultadas. Uma consulta que não gera a angústia da incerteza, mas cultiva o exercício da escolha coletiva e responsável.

Em termos de exemplo prático, como é que se consegue estabelecer essa harmonia sem calar as vozes dissonantes. O CEI tem um foco, um norte muito claro, que é o bem-estar das crianças, é disso que se trata. As crianças estão ali como prioridade, é ao redor delas que as coisas acontecem. E tem uma estratégia que, assim, no conflito você chama para trabalhar, eu achei isso muito legal, eu vi isso na prática, eu vivi.

Teve uma vez na avaliação da escola, uma família teve uma intervenção muito agressiva. Um tanto autoritária, e muitas pessoas da equipe se sentiram agredidas, fragilizadas e foi um momento difícil. Eu lembro que, desses anos na escola, foi o momento mais crítico. Era isso, era um conflito, eram questões importantes que essa família trazia, mas trazia de um jeito muito autoritário, muito agressivo, talvez porque estivesse ali transbordando. Então, primeiro teve isso, de lidar com a reação dos interlocutores, de se sentirem, justamente, agredidos por aquela intervenção daquela família. Era uma coisa cultural, de como é que você lida com as festas, o espaço da festa e tudo mais. Tinha muita coisa envolvida, desde tradições e como você absorve as tradições. Primeiro teve isso, de acolher a família. Depois o que eu vi foi essa família trabalhando na escola. Foi muito legal isso! Essa, para mim, foi a melhor forma de resolver um conflito sem calar uma voz que parecia dissonante, mas que trouxe uma reflexão importante para a escola. Senti a escola dizendo "É essa a reflexão que vocês querem trazer?", "Então venham nos ajudar". Eu acho que a família, a partir disso, começou a trabalhar na escola ativamente. Olha! Isso, foi uma transformação. Foi duro para todo mundo, porque eram coisas importantes de serem ditas, de serem pensadas, mas veio de um jeito que ninguém esperava, e causou mais que um desconforto, tivemos uma sensação ruim. Mas eu acho que esse, para mim, foi um jeito muito bom de resolver o conflito. Coloca para trabalhar, e vamos lá, vamos participar.

<p>Karen (atual coordenadora pedagógica)</p>	<p><i>A Roberta em alguns momentos, quando estava entendendo os processos do CEI, sentava comigo e perguntava algumas coisas, que eu pensava:</i></p> <p><i>– Por que está me perguntando isso? Porque a Roberta, diretora, está pedindo a minha opinião nesse assunto? Esse assunto “é de gestão”. E é muito bacana, porque mesmo sendo coordenadora, eu não compreendia essa questão de compartilhar com um parceiro. Uma coisa que vejo muito presente nessa questão é a clareza, estar ali compartilhando e trazendo conhecimento, essa é a realidade da nossa vivência, aqui na nossa unidade.</i></p> <p><i>Legado. A Roberta não caminha sozinha, ela trabalha para uma educação gratuita de qualidade. Eu percebo muito isso aqui. Quando você entra no CEI, você percebe realmente, que aquilo é vivido, que é verdade. É muito forte e muito profundo quando as meninas falam isso da gestão da Roberta. O que a gente está construindo com essas crianças, como nós estamos nesse processo, para que a gente tenha o amanhã. Ela me disse assim: – "Karen, eu preciso que você caminhe junto comigo, porque eu não posso caminhar sozinha. Eu preciso de você ao meu lado para caminharmos juntas". E é justamente sobre o legado que ela estava querendo dizer. Não é a Roberta, ela está construindo um caminho. Ela está construindo, mas precisa de pessoas que caminhem junto com ela para que isso continue vivo, para que isso não acabe nela.</i></p>
<p>Ana Maria (ex coordenadora pedagógica)</p>	<p><i>Pensar em acolhimento nessa perspectiva de cultura colaborativa, é pensar no acolhimento de todos. Desde que iniciei minha trajetória aqui no CEI, isso foi sempre muito forte com relação à gestão e todos, seja com a equipe ou com as famílias. É no olhar, na escuta, conversa para observar se está tudo bem, perceber as pequenas coisas acontecendo no dia a dia dos colaboradores, da família que chega na porta, da resposta meio atravessada. Quando ela percebe que uma família está diferente, ela nos chama e diz assim:</i></p> <p><i>"Esta família não está bem! Chamem para conversar, vamos ouvir o que tem a dizer para podermos ajudar". Eu sempre ouvi aqui a questão do acolhimento e escuta. Muitas vezes, em um primeiro momento, algumas manifestações das famílias chegam atravessadas em nós da equipe, e é difícil fazer uma intervenção em cima disso. Não gostamos mesmo! Mas, sempre ela nos leva a pensar:</i></p> <p><i>– Por que está acontecendo isso? O que nós podemos fazer em relação a isso? Podemos ajudar? A mesma coisa nas relações com a equipe. É um ponto que eu penso e que acredito que é muito forte no CEI. O acolhimento a todos, não somente às crianças e as famílias, mas a toda comunidade educativa. É um acolhendo o outro, suas angústias e alegrias também. Isso aqui é muito forte.</i></p> <p><i>Essa questão da argumentação, que muitos trouxeram, é algo a mais, que eu também não sei explicar, mas é algo da essência da diretora. Ela procura sempre tirar o que é bom daquela situação. Isso faz as resoluções serem mais pacíficas e faz as resoluções darem muitos frutos, como esse que a Isabela disse agora. Assim como outros temas, a questão da mediação de conflitos dentro da unidade, teve um princípio profundo de primeiro ajudar a equipe a desmistificar, entender e refletir sobre o conceito de mediação de conflito, para depois ajudar a entender como as ações preventivas podem ajudar a mediar um conflito. O que é um conflito? Para que ele serve? Como as crianças se envolvem em conflitos? Então foi e é um processo, vamos construindo. É também muito forte, as resoluções de conflito com os adultos e de grande aprendizado</i></p>

	<p>para mim, durante o tempo que estive aqui. Nunca foi deixado passar “batido”, momentos de conflitos, como “colocar panos quentes ou panos frios”. Nunca aconteceu isso! Então todos os conflitos que surgiram aqui, nesse tempo de sete anos que estive aqui, foram resolvidos pacificamente. Ela deixava os ânimos se acalmarem, porque se for tudo naquele momento, as coisas explodem. Não tem quem agente, nem mesmo a gestora da unidade que também é humana. Não é nem um convencimento, como trouxeram aqui, não é uma questão de convencimento, é uma questão de reflexão, de estar junto e pensar no coletivo, de entender os pontos de cada um e chegar a um consenso naquela situação. Então aqui, eu falo que estou aprendendo, aprendi muito com ela, mas eu preciso aprender mais a lidar, porque lidar com esses conflitos é um ponto muito forte dentro das relações.</p> <p>"Oh Isabella! E aprender com isso é difícil, porque é um ponto bem forte no momento das mediações, o aprendizado que a gente leva vai ajudando outras pessoas também.</p> <p>E tem uma questão que eu esqueci de pontuar, mas acho muito importante. Nessas mediações desses conflitos, nunca se dá respostas prontas. A Roberta tem esse jeito, que eu não sei dizer o nome, mas tem esse poder de fazer as respostas saírem das nossas bocas e sem ela dar as respostas. Eu me lembro de um curso institucional e um livro que o Instituto nos deu para ler, onde a mediadora desse curso falava muito sobre perguntas poderosas. E, a todo o momento que eu ouvia isso, lembrava da gestora Roberta. Ela não dá respostas, ela instiga você a buscar suas conclusões. Mas não as respostas que ela quer, as respostas que você precisa ter para esse aprendizado, sempre pensando no coletivo que é a escola.</p> <p>Eu acredito que o objetivo principal é esse que a Marcela falou, educação gratuita de qualidade. E que essa qualidade do Coração de Maria, ultrapasse seus muros em outros lugares, seja no Instituto, no município, no Brasil, no mundo. Uma questão, que eu acho que é muito forte, e que sem ela não tem como as coisas darem certo dentro de uma unidade, é a dupla gestão (coordenação e direção), falarem a mesma “língua”. E a Roberta, sempre trouxe tudo. As reuniões que aconteciam no Instituto para a coordenação e para os colaboradores em geral.</p> <p>Então, essa construção coletiva, que foi construída, é um legado que a Roberta vai levar para a vida dela, e que nós esperamos, eu espero que quando ela sair daqui essa construção continue, que as coisas continuem acontecendo, que a comunidade educativa continue viva dentro dessa unidade, e que ela nasça em outras unidades, porque nós que já passamos por aqui sabemos que é um trabalho que dá certo, que é um trabalho que dá muitos frutos e é bem promissor dentro e fora do Brasil.</p>
Roberta	<p>Quando iniciei no CEI como diretora, a unidade já tinha um trabalho social muito bonito com a comunidade. O olhar da equipe era voltado para a assistência social. Então, meu desafio maior em atuar como diretora de Centro de Educação Infantil, foi o de manter a qualidade no atendimento social, e visitar com a equipe pedagógica, olhares e concepções para a educação. No primeiro ano, observei as práticas das professoras com os bebês e as crianças, perfis e posturas da equipe de trabalho e envolvimento da comunidade educativa. Minha primeira missão foi a de criar vínculos com a equipe. Iniciei esse processo organizando rodas de escutas individuais para ouvir as expectativas de cada membro da equipe com relação ao desempenho do meu trabalho.</p>

(diretora)	<p><i>Também elaborei e utilizei alguns instrumentais como questionários sobre a rotina, pesquisa de satisfação e qualidade do trabalho, pesquisa de clima organizacional, auto avaliação de desempenho. O objetivo foi o de facilitar a comunicação entre gestão e equipe e deixar a equipe à vontade para se expressar. Presencialmente utilizei, e ainda utilizo: rodas de escuta individual e coletiva (com ou sem pauta específica). Pensando no estabelecimento de vínculo e confiança que vamos conquistando aos poucos, foi nítido perceber a diferença dessas devolutivas no início da minha gestão. No início, a maioria dos membros da equipe sentia-se mais à vontade em escrever, e alguns sem se identificar. Com o passar dos anos, entre chegadas e partidas, a equipe que se solidificou passou a interagir mais nas rodas presenciais e coletivas. Atualmente, por mais que eu encaminhe circulares ou pesquisas, a maioria dos membros da equipe solicita encontros presenciais para partilharem ideias, defenderem os seus pontos de vista, ou simplesmente partilhar evoluções. Esse, para mim, é um dos pontos mais importantes quando penso na minha atuação em busca de um CEI que tenha por princípio a cultura colaborativa. Sinto que estou no caminho certo, quando voluntariamente sou solicitada por algum membro da equipe a criar projetos novos, investir nas melhorias dos espaços, compartilhar os avanços das crianças da sua turma. Ah, esse para mim é o mais importante! Não tem coisa mais bonita do que ver um professor dividindo com você as evoluções infantis, os processos, os caminhos, suas relações com as famílias. Com relação a equipe de apoio, a equipe da cozinha se preocupa em modificar a consistência da sopa porque as crianças estão rejeitando, ou cortar as frutas de modos diferentes, a fim de estimular a curiosidade sobre os alimentos.</i></p> <p><i>Então, essa confiança dos membros da equipe em perguntar, concordar, discordar, questionar e sobretudo caminhar junto, me faz ter a certeza que estamos no caminho certo para a promoção de uma educação infantil de qualidade. Certeza que dentre todos os desafios, essa atuação viva no CEI vale todo esforço e desafios que surgem no percurso..</i></p> <p><i>Outro aspecto que também procuro focar nas relações interpessoais é a observação e acompanhamento da rotina. Em diferentes horários do dia, percorro os espaços, bato um breve papo, faço intervalos para almoço em horários diferentes para estar com todos. Como o CEI é relativamente grande, alguns dias percorro espaços específicos e com mais tempo. O objetivo dessa prática, é a de me aproximar das pessoas, estabelecer confiança, conhecer a realidade do setor, brincar com as crianças. Entender como cada pessoa está sentindo e vivendo o CEI, é premissa do meu trabalho diário.</i></p> <p><i>Um fator que o presidente da instituição me ensinou também, é sempre realizar celebrações da vida cotidiana. Quando assumi a gestão, ele sempre me orientava em celebrar as pequenas conquistas. Então, sempre que possível organizo cafés especiais, comemorações de aniversário com lembrancinhas, almoços especiais nas reuniões pedagógicas e festas de confraternização de final de ano, e ainda invisto constantemente em formação continuada para a equipe, tanto coletiva quanto individual. Sobre as formações, sempre estou presente na maioria deles, inclusive os de fora de horários de trabalho e da unidade. Só não participo quando de fato tenho algum compromisso inadiável. Relembrando esse percurso formativo desde quando iniciei no CEI, é tão bonito de se pensar o quanto avançamos quanto educadores e pessoas. Durante todos esses anos, fizemos cursos fora da unidade, e a cada carona que dava, cada troca no</i></p>
------------	--

intervalo para café, percebia nos olhares atentos da maioria, a satisfação em eu estar ali fazendo e sentindo junto. Foram tantos cursos, risadas, interrogações, olhares inseguros, provocações e certezas de que estávamos no caminho certo. Caminho da busca por conhecimento, novas experiências para enriquecer os saberes das crianças. Digo que foram, porque devido a pandemia da Covid19, em 2020 e 2021, suspenderam-se os cursos presenciais. Mas, espero que como eu todos os educadores estejam com sede de estar junto novamente, de se sentir sabido, de se sentir pertencente, de se sentir gente.

Todas essas ações que realizei e ainda realizo, vem com o objetivo de tentar demonstrar para a equipe o quanto elas são importantes para o CEI, para mim e principalmente para as crianças e suas famílias.

No início da minha gestão, enfatizava muito isso, porque precisava repassar para a equipe que como nova diretora, não tinha a intenção de dispensar todos os funcionários para contratar novos, mas a de manter na equipe os que estavam dispostos a imergir nas novas propostas e olhares, de acordo com as propostas acerca da primeiríssima infância e OSC, e caminhar em direção a promover uma educação infantil gratuita e de qualidade. Devido a gestão anterior ter dirigido o CEI desde a sua implementação (na época em que iniciei tinha 25 anos), no início tive resistências em aceitação por parte da equipe, da qual estava por muitos anos e por terem seus hábitos e vícios instalados no cotidiano. Isso se deu por vínculos que alguns funcionários tinham com a gestão anterior, medo de serem mandados embora simplesmente porque a gestão mudou, e também resistências na abertura para o diálogo sobre o novo. Com a comunidade educativa sempre foi de tranquilidade, respeito e parceria. As dificuldades pontuais que apareceram na época, foram com relação a resistências de algumas famílias nas demissões de alguns funcionários que não se adaptaram às novas propostas, mas de maneira geral fui bem aceita pela comunidade.

Penso ser muito importante destacar, que mesmo com dez anos de caminhada nessa gestão do CEI, nunca parei de estudar, pesquisar e buscar motivação. Minha formação continuada tem como foco gestão escolar, mas paralelamente aprimoro meus conhecimentos sobre diferentes conteúdos para acompanhar o processo pedagógico da unidade e aprendizagem das crianças. Temas como concepções da primeiríssima infância, educação física, alimentação saudável, educação inclusiva, primeiros socorros, práticas promotoras de igualdade racial. Neste aspecto de formações, a comunicação também se faz presente, pois cada conhecimento adquirido por mim ou qualquer outra pessoa da equipe que seja de interesse educativo, é compartilhado com os outros gestores da OSC em reuniões ou via e-mail, inclusive com propostas de formações coletivas, para que assim possamos estar em alinhados nas concepções e desenvolver um trabalho em rede. Sempre que possível, visito ou pesquiso virtualmente propostas pedagógicas de outros CEI 's, inclusive virtualmente escolas da infância de outros países. Minha rotina profissional, como de qualquer outra diretora de escola, é corrida e, às vezes, tumultuada Tento dividir as 8 (oito) horas da minha carga horária de trabalho entre rotina administrativa, principalmente demandas da SME, relações cotidianas de trabalho com equipe, e acompanhamento pedagógico das crianças, de modo geral com as famílias, e quando necessário solicitações da OSC. São muitas atribuições da qual, às vezes, temos que realizar duas ou três ao mesmo tempo, devido a diversas solicitações encaminhadas à curto prazo de entrega. No meu ponto de

vista, a burocracia nos processos administrativos são os itens que mais dificultam a produtividade, e de alguma maneira nos afasta do acompanhamento mais próximo da aprendizagem das crianças e promoção de vínculo com as famílias e a equipe de trabalho. Para minimizar o impacto que o distanciamento causa nas relações, cotidianamente utilizo algumas estratégias para não perder a comunicação e vínculo com as pessoas, pois esses anos de trabalho em gestão me trouxeram a experiência de que é através dos verbos “estar” e “fazer” juntos que promovemos a sinergia. Então, conversas informais, almoço em horários alternados para conseguir conversar um pouco com todos, reuniões pontuais na qual a equipe chama de “reuniões relâmpagos”, visitas a cozinha, salas referências das crianças, setores da limpeza e manutenção, mensagens nos grupos de WhatsApp, circulares internas, entre outros, de alguma maneira me mantém próxima de cada um.

A gestão é um trabalho complexo. O cargo de diretora, muitas vezes, é solitário, e por vezes incompreensível, pois dificilmente encontramos professores que já foram diretores e atuam em sala, e sendo assim o exercício da empatia torna-se mais difícil. Por vezes, sinto-me frustrada por dois motivos, o primeiro por algumas pessoas da equipe não estarem alinhadas à proposta da educação infantil, e por consequência o bem-estar das crianças, e o segundo pelo fato das condições de trabalho que a SME, através da prefeitura oferece aos funcionários da rede parceira como carga horária extenso, salário inferior aos CEI's da rede direta, isenção das premiações que a rede direta oferta, entre outros benefícios. Ainda assim, continuamente diálogo com a equipe sobre a importância do exercício da nossa profissão para a sociedade e sobre as marcas que estamos deixando nesses seres tão pequenos e, em consequência, suas famílias.

Ainda assim, entre tantos desafios, há a esperança e conforto em saber que cada vez mais estamos buscando conhecimento sobre as políticas públicas e a realidade da educação no Brasil, principalmente nos últimos anos, à mercê do presente “desgoverno”. O mais importante é, que embora tenhamos dias ruins, a esperança ressurgue na maioria deles, com foco em buscar constante evolução humana e acadêmica, e compartilhar saberes e experiências com as pessoas que fazem parte do meu cotidiano profissional.

Com relação ao meu plano de carreira, desde o início da minha gestão no CEI, não participei de formação continuada em rede da SME. Aceitei o desafio da gestão, a partir de minhas experiências anteriores como professora e coordenadora pedagógica de educação infantil. O que me motivou aceitar o convite do Pe Cláudio para o cargo, foi o conhecimento de seis anos de coordenação e a oportunidade em liderar um grupo com a perspectiva de militar por uma escola transformadora. Meu objetivo principal sempre foi o de criar e deixar como legado, um ambiente comunitário onde as pessoas possam estar e discutir sobre diversas temáticas. Quando iniciei eu não sabia como fazer, mas tinha clareza do meu objetivo, que era o de tornar o CEI um espaço para diálogo e construções coletivas. Essa clareza foi o gatilho para, aos poucos, articular com a equipe de trabalho a abertura do nosso espaço para a comunidade. Também há constante diálogo com os colegas de profissão, sobretudo da equipe de professores que possuem um misto de tempo de trabalho no CEI. Dos mais experientes, com mais de 10 anos de trabalho para ouvir as experiências e dos recém chegados, com menos de um ano

	<p><i>para ouvir as expectativas e nutris sobre as novidades educacionais. De modo geral, procuro sempre incentivar a equipe a estudar para entender os porquês das coisas, pois só assim as coisas farão sentido e sairemos do aprisionamento da ignorância e do conformismo. É fundamental motivar a equipe de profissionais para a busca pelo conhecimento, mais profundamente, pois são as pessoas que atuam diariamente com as crianças e suas famílias. Quando a gestão investe no diálogo, transparência, comunicação, formações e feedbacks com a equipe de trabalho, famílias e as crianças, cada qual em suas especificidades, a qualidade do atendimento aparece nos detalhes do cotidiano, e o que é mais significativo, pelas vozes das crianças, famílias, vizinhos, outros educadores e até de pessoas que pessoalmente não conhecemos.</i></p>
<p>Márcia (professora)</p>	<p><i>Quando eu iniciei no Coração de Maria, já tinha o desejo de vir para cá. Eu era de outro CEI. Trabalhei em outros lugares, mas nunca tinha visto um acolhimento assim com as famílias dentro de uma unidade. Esse é o diferencial para as famílias, a participação delas na rotina e a transparência com elas. O respeito com as famílias, principalmente com as crianças, e conosco, colaboradores da unidade. E referente a equipe a Roberta, sempre teve um olhar atento, o feeling de perceber que algo está acontecendo e já chamar para uma conversa para entender o que está acontecendo, no que ela pode ajudar. No que ela não pode ajudar, pelo menos ouve. Muitas vezes algumas pessoas não têm essa percepção de ouvir o outro, porque muitas vezes a gente só quer falar, ser ouvida. É fantástico como cada um é ouvido, tem o seu momento de fala e é respeitado. Já presenciei famílias que por algum momento não estavam bem. A Roberta sempre diz:</i></p> <p><i>– "Espera aí! Não deixa a família ir embora. Vai chamá-la e vamos conversar para saber o que está acontecendo. Precisamos ajudar essa família, porque realmente está precisando de ajuda". Então esse acolhimento é fantástico.</i></p> <p><i>A Roberta nos puxou bastante nos estudos de conflitos, para resolver junto com as crianças, sempre colocando a criança como protagonista nas mediações de conflitos. Participamos de várias assembleias com as crianças. Referente à conflitos com colaboradores, sempre tem a escuta ativa da Roberta. Nem sempre a gente ouve o que quer, e aí ela traz um argumento de uma forma muito delicada para tentar conseguir contornar esses conflitos.</i></p> <p>Grupo focal 2</p> <p><i>[...] Por outro lado, até brinquei com a Roberta, falei que ela deveria ter 48 (quarenta e oito) horas no dia do diretor, porque realmente a demanda, ela vem aumentando cada dia mais, vem surgindo e muitas vezes, ela não tem tempo de respirar e sentar porque a demanda vem surgindo. Tanto o atendimento com as famílias, tanto o atendimento com as pedagogas, andar pela unidade para ver se o processo de adaptação que nós ainda estamos, fazer ajustes.</i></p>
	<p><i>Na última conversa que eu tive com a Roberta, foi nesse sentido, que eu dizia o seguinte:</i></p> <p><i>– "Olha, Roberta, é hora de a gente parar um pouco o movimento", porque o movimento também exige o momento em que a gente precisa tirar um pouquinho o pé para a gente fazer uma reflexão, para a gente</i></p>

<p>Agostinho (supervisor escolar)</p>	<p>fazer uma autoavaliação, para os caminhos que a gente vai seguir com esse projeto.</p> <p>Então, respondendo mais diretamente, dentro dos princípios que está colocado nessa gestão do CEI Coração de Maria, sempre houve a escuta que propus, enquanto poder público. A dona Roberta tem um poder de convencimento grande.</p> <p>Então, muitas vezes ela e a Ana (ex coordenadora), e depois um pouco com a Karen, conseguiam trazer suas indagações e fazer suas colocações. E eu estava no lugar certo, gostava muito de ser contrariado quanto ao Poder Público. Eu falava para a Roberta:</p> <p><i>—Ah, que bom que vocês estão nesse caminho!</i></p> <p>Porque tem coisas que eu, enquanto poder público, não poderia chegar e dizer, mas aí elas cutucavam. Elas cutucavam até que aquela ordem entre aspas, tornasse os processos menos cruel. E a gente acabava chegando em um termo possível.</p> <p>Nós construímos uma trajetória política muito interessante. E com referenciais legais, referenciais e legislação, que são extremamente importantes e que, se são utilizados por um gestor ou uma gestora, com tal habilidade e princípios, assim como a Roberta, as possibilidades de construção, elas de fato existem. Eu quero dizer, o Coração de Maria, ele é fruto das lutas políticas dos anos 80, ele é fruto do Estatuto da Criança e do Adolescente, que agora tem dezenove e vai fazer vinte anos. Ele é fruto da Constituição Federal, de diversas lutas que possibilitam hoje, por exemplo, que eu, enquanto poder público, enquanto representante do poder público, eu também consiga discordar de algumas coisas, sabe? Isso é muito importante, porque a gente tem referenciais legais, então a gente consegue dialogar com uma portaria municipal e a gente consegue ver problemas nela.</p> <p>Ah, eu penso assim, que esse trabalho feito no CEI Coração de Maria, é um trabalho que tem como princípio o que grandes educadores e educadoras do nosso país sonharam. Eu venho de uma cultura afrocentrada, e gosto muito de falar de quem veio antes de nós. Falar de quem construiu antes de nós. E eu deixo um agradecimento a todos os educadores e educadoras que produziram conhecimento, e cujas águas a gente bebe todos os dias, e essas águas que nos fortalecem para continuar sonhando. Em especial, eu quero trazer um “pouquinho” do Paulo Freire, o patrono da educação brasileira, hoje tão contestado por alguns círculos que nem dá para chamar de conservadores, mas reacionários da sociedade brasileira. Mas, o quanto esse educador nos deixou de legado, palavra importante de legado, para que a gente pudesse constituir experiências, não estou falando uma questão ligada à ciência. É marcar a nossa presença de alguma forma, de uma forma que de fato deixe marcas. A nossa existência precisa fazer sentido. Nós não podemos nos limitar a repetir. E para a nossa existência fazer sentido, a gente vai ousar, mas a gente ousa de forma muito firme, outra palavra bem usada aqui, com os nossos princípios, que são e foram construídos historicamente. Eu concordo com você, Paula, essa questão da transformação, ela é algo que nos dá sentido. Nós vamos agir para que? Qual é o sentido da nossa existência? Qual é o sentido da nossa ação? Então a transformação, concordo, penso que esse é o centro. Mas de uma transformação que parte de um acreditar muito grande no potencial da educação. O Paulo Freire dizia que tudo passa pela educação. Isso é muito atual! Tudo passa pela educação! E nesse passar pela educação. O projeto que é desenvolvido nesse CEI, é um projeto que acredita que a</p>
---	---

	<p><i>gente, ao ensinar, a gente pode aprender. Eu fiquei emocionado com a fala da Marcela, colocando o percurso dela no CEI e o quanto ela diz que cresceu nesse processo. Isso é muito bonito, isso é uma avaliação profundamente honesta de um trabalho, uma autoavaliação, e a nossa existência só faz sentido enquanto educador e educadora se for nesse percurso. Da gente trabalhar vinte anos em um lugar e dizer: “Eu cresci”! “Nós crescemos juntos”. E quantas gerações de crianças que já saíram daí! Que agora visitam nas festas. Que saudades das festas, onde encontravam eles já quase adolescentes! "Ah, estudei, passei por aqui!" Então, o quanto é construído nesse percurso e o quanto isso transforma. Essa transformação a gente sonha, mas ao mesmo tempo ela existe. E o quanto é importante. A Isabela já disse o quanto esse CEI é importante para a Isadora e o quanto ele já transforma. Ele transforma porque o trabalho é significativo, porque tem esse princípio do ensinar aprendendo, do ver, do rever... Nada está pronto, tudo está em construção. É um projeto de construção muito estudado, com muita horizontalidade, com muita democracia. E o desafio que eu penso, que é possível a gente pensar para o futuro, Roberta, é a retomada das vozes da infância. Já disse isso antes. Teremos muita dificuldade nessa questão do retorno das crianças à escola, nesse momento de conservadorismo, coisas que podem falar e que não podem falar. Então, ainda bem que existem Corações espalhados por aí, mais alguns Corações por aí que possam nos trazer essa esperança.</i></p>
<p>Paula (representante da OSC)</p>	<p><i>As pessoas confundem muito acolhimento com o tratar bem, o cuidado, mas não é só isso. Quando você traz para a horizontalidade esse acolhimento, você precisa ter uma escuta ativa para ajudar no encaminhamento. O que a gente percebe muito? Não no Coração de Maria, mas em algumas outras unidades, outras organizações. A pessoa faz o acolhimento, muitas vezes, para se livrar do problema, ou ela faz o acolhimento sem a escuta ativa, já pensando na solução para passar o problema para frente, e a gente reproduz. Agora pensando na unidade Coração de Maria, porque as meninas trazem tanto essa questão de acolhimento. Porque a gente acaba reproduzindo o que recebe, então se a criança é acolhida, se a família traz essa fala de acolhimento, da recepção, do bem-estar, do tratamento, é porque é uma cadeia, a gente vai sempre ofertar aquilo que recebemos. Importante na gestão da Roberta, todo mundo fala: _ Ah, a Roberta é muito legal. A Roberta, faz o acolhimento, mas ela sabe como pontuar muito bem as questões, e as meninas, acho que podem confirmar isso que estou falando. A Roberta não é boazinha, ela acolhe, escuta, mas ela pontua muito bem aquilo que tem que ser pontuado. E institucionalmente falando, é uma pessoa que também consegue receber um feedback, uma devolutiva institucional naquilo que é preciso. Claro que ela vai argumentar, defender sua gestão, mas também é uma pessoa aberta a melhorias, vamos dizer assim, a receber um feedback também, mesmo que esse feedback seja negativo no ponto de vista dela.</i></p>

APÊNDICE D - RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL

CATEGORIA 2: Atuação da direção na relação entre o CEI Coração de Maria e a OSC	
Participante	Como você observa a relação cotidiana dos processos de atuação da diretora com a OSC?
Paula (representante da OSC)	<p><i>Eu acredito que, trazendo um pouco da fala das meninas, acho que esses espaços de fala e esses espaços democráticos, eles vêm de uma diretriz institucional, nós como gestores. Quando entrei na instituição, em um serviço da assistência social (Casa da Criança e do Adolescente), sendo a minha vivência maior na assistência, e agora eu um pouco mais próxima da educação porque eu estou em um cargo da sede da OSC. Esses espaços de fala sempre foram institucionais. A gente sempre teve uma gestão compartilhada e democrática, e fico feliz em escutá-las, por saber. Eu já tinha essa impressão, mas vem confirmar, fundamentar as falas das meninas, no sentido de que isso também acontece nas cinco unidades. Existem espaços de fala também na unidade. E é difícil essa construção, porque nós estamos em uma organização que atua tanto na assistência social, quanto na educação, e você propor esses espaços de fala, alinhar uma fala institucional de duas políticas públicas no mesmo espaço, não é fácil. E a Roberta faz muito bem isso. Eu acho que quando nós temos esses espaços de fala, de troca, de aprendizado, ela consegue trazer esse olhar da unidade, com suas especificidades da educação, para dentro do instituto, e isso corroborar com toda a diretriz institucional, independente se for da assistência ou da educação.</i></p> <p><i>A gente sempre traz nas nossas reuniões de gestão que nós precisamos fazer a incidência política, a incidência política, a falta de incidência. Mas acho que esse movimento que o Agostinho traz e que a gente sabe que acontece dentro do Coração de Maria, querendo ou não, já é uma incidência política. A incidência política, ela não é só formulação, grupos de trabalho para formulação da política pública. Eu acho que esse movimento, quando ele se torna referência em um território, ele já é uma incidência, porque querendo ou não, o parceiro público, ele vai olhar para aquela instituição que é referência e sim, ele já vai ter ideias de como movimentar aquela rede, a gente vê muito isso acontecer. Principalmente na região central. As unidades referências, ela movimenta a execução da política pública, a execução do serviço. Então nós já fazemos incidência, não formalmente, na formulação da política pública, do processo burocrático, mas nós já fazemos a incidência política na prática.</i></p> <p><i>O instituto, ele tem conhecimento da fala, das coisas que acontecem na ponta, dos atendimentos com as famílias. Tem transparência, nada fica encoberto, seja o que for que aconteça com as famílias, tanto da necessidade ou de algum movimento que a família faça, que venha a ter uma intervenção dentro da unidade, como já aconteceu, tanto de forma positiva, quanto de forma negativa, isso sempre chegou para a gente. Então acho que essa transparência do diálogo, ela existe entre o CEI e a OSC.</i></p> <p><i>É a cultura de paz, acho que a gente traz institucionalmente muito isso, a gente tem a mediação do conflito, a justiça restaurativa e outras frentes de trabalho. Institucionalmente, hoje a gente já tem um projeto dentro do Coração de Maria e de mais duas unidades da cultura de paz, e da questão da mediação do conflito. Por que o que a gente sempre pensa? Na discussão, no conflito da</i></p>

briga, e não tem o conflito que também é positivo. Pode chegar ali para a Roberta, duas colaboradoras, enfim, ou duas gestoras a nível institucional, com conflitos de ideias ambas positivas, então como mediar isso? Também não é fácil mediar o conflito positivo. Acho que a primeira coisa é desconstruir um pouco esse conceito da mediação do conflito, que o mediador, ele não tem o dever de convencer um ou outro que esteja errado, na verdade, cada um tem a sua verdade. Quando o conflito chega até o mediador, ambos vêm com a sua verdade, não necessariamente um está certo ou errado, ou ambos estão errados, ou ambos estão certos. Acho que a primeira coisa é a gente pensar nessa desconstrução do conflito, e do mediador, ele não tem o papel de convencimento e nem de julgar o certo ou errado. E daí, sim, eu acho que isso a gente precisa, precisa ver um pouquinho mais, porque esse processo de convencimento que ela tem muito forte, que o Agostinho trouxe, na hora que ela quer alguma coisa, talvez esse olhar da mediação, ele não seja tão imparcial. Então acho que fica um feedback institucional, para olhar um pouquinho mais para isso.

É, não é um papel fácil, Roberta, eu acho que não é um papel fácil para nenhum gestor, que tem uma gama de instrumentais, normativas e portarias para serem cumpridas do poder público. A partir do momento em que nós temos um termo de colaboração, de parceria, convênio, seja o que for, temos uma gama de instrumentais e procedimentos internos para serem cumpridos dentro da instituição, e nós temos a ponta, que é o atendimento da família. Falando especificamente do Coração de Maria, eu acho positivo o movimento, essa articulação.

Em alguns momentos eu sinto que a gente pende um pouco mais para atender o poder público, porque existe um rigor maior, e na instituição a gente consegue negociar um pouco mais algumas coisas.

Acho que o objetivo comum, aqui como OSC, acho que é a transformação social. Não somente a escola gratuita de qualidade, que essa fala já é um pouco maçante, produzida, às vezes, automaticamente.

Quando eu falo essa qualidade, eu não gosto muito desse termo, penso mais na transformação social e humana do indivíduo. Acho que, nesse momento, eu não consigo sugerir outra coisa assim de imediato, porque eu acho que já se faz muito, né, dentro da unidade, tanto do Coração de Maria, como das outras unidades. A questão da comunidade, da comunidade educativa, da participação da família, participação da comunidade dentro da instituição educacional, eu acho que isso é um diferencial incrível. Gostei muito da fala da Isabela, quando ela falou do conflito, "Está problematizando demais, traz para trabalhar". Adorei, e vou usar isso em outros momentos. Porque é muito fácil você ficar fora e ficar criticando, sendo que nós fazemos parte do problema.

Grupo focal 2

Na celebração de parceria entre OSC e prefeitura, tem uma previsão de cargos facultativos, que não é da prefeitura. Essa previsão deixa a escolha do OSC se deseja contratar ou não esses cargos para a unidade. Essa faculdade é da OSC e nós colocamos isso. Mas, o que a gente sente ainda, é que os atos ainda são muito discricionários, apesar de estar previsto em legislação, ainda é muito pessoalizado, ou no supervisor referência ou na coordenação geral da DRE de referência.

Então, o que nos foi dado como resposta pela DRE quando solicitamos a contratação de um assistente de direção para a unidade do Coração de

	<p><i>Maria, foi de que pelo fato de termos um rateio, que também está previsto na lei 13.019, e quando a gente fala de parceria, podemos sim incluir custos indiretos na relação com a parceria independentes, educação, saúde ou assistência. Então, pelo fato da gente ter inserido o nosso custo indireto, a verba estaria prejudicada para colocar um assistente de direção, o que não faz nenhum sentido, até porque dentro de todos os nossos serviços do instituto, a gente tem contrapartidas. Realmente a gente trata essa relação como parceria e não como um serviço terceirizado, prestadores de serviço, que recebe uma verba e executa ali no início daquela verba. Muito pelo contrário. É um desabafo que a gente traz aqui porque as relações não avançam, elas não progridem, elas ficam mesmo nessa questão, e daí eu não falo só dessa regional, mas é sempre a questão pessoalizada de como aquele servidor público interpreta a legislação de acordo com aquilo que é conveniente para ele.</i></p> <p><i>Então o que a gente percebe dentro dessa relação com a prefeitura, daí abrangendo, aí outras secretarias, é essa dificuldade, receio, acho que é um receio grande em se comprometer com algumas coisas então, o servidor prefere se ausentar com receio de ter alguma situação no futuro, mesmo que essa situação esteja prevista em lei.</i></p> <p><i>Então, a gente se sobrecarrega, e no dia-a-dia ouve a opinião das pessoas, mas na hora de amarrar a situação a gente acaba não conseguindo comprometer as pessoas para que elas se responsabilizem, e a gente vai se responsabilizando e ficando sobrecarregado.</i></p> <p><i>Enfim, a comunidade educativa se responsabilizando, ela vai fortalecer esse sentimento de pertencimento. Eu acredito, que é nesse sentimento de pertencimento que a diretora traz que a gente consegue engajar pessoas, mas que só é possível se ela tiver condições para trabalhar.</i></p>
<p>Roberta (diretora)</p>	<p><i>Desde quando assumi a gestão do CEI, tive a parceria da instituição. Foram investimentos em cursos, palestras, feedbacks. Penso que ao longo desses dez anos, temos um vínculo de trabalho pautado no respeito mútuo.</i></p> <p><i>Quando iniciei, a instituição não possuía um plano gestor institucional, e a SME formações específicas para a função de diretor escolar. Embora a transição das creches da assistência social para a educação tenha iniciado oficialmente no ano de 2001, o movimento prático da transição se deu com a minha chegada à unidade. Então, o presidente da instituição realizou comigo um trabalho de envolvimento entre a equipe e a comunidade, a partir de seus conhecimentos sobre as gestões das outras unidades. Ele comparecia em todos os eventos, desde festas a reuniões de famílias. Participava da rotina da equipe e dava orientações nas reuniões pedagógicas. A confiança da OSC no desenvolvimento do meu trabalho foi fundamental para o meu percurso formativo. As reuniões esporádicas que a instituição realizava, eram precisamente com foco administrativo. Durante esses dez anos de percurso na gestão, considero que minha maior dificuldade se deu na área financeira, já que devido ter experiência no magistério, não possuía conhecimentos financeiros específicos e habilidades necessárias para atuar assiduamente nas finanças que envolviam a unidade. A partir de 2013, houve uma reformulação dos processos administrativos da OSC, na qual novos cargos chegaram para auxiliar os diretores dos CEI's e gerentes dos CCA's. Foram atribuídas pessoas para ocupar cargos de assistentes financeiros, coordenador e diretor com foco somente nas obras sociais da instituição. Vale ressaltar que tal</i></p>

	<p><i>modificação foi um marco para o desenvolvimento profissional dos diretores e demais profissionais das unidades de educação e assistência social da instituição, já que anteriormente, somente o presidente da organização articulava os processos com as gestões das unidades, em paralelo às demandas da igreja. Com o objetivo de envolver a comunidade dos territórios pertencentes às unidades de educação e assistência social, a diretoria da instituição iniciou um novo percurso com reuniões periódicas, visitas de acompanhamento às unidades, avaliações institucionais e formações de gestão, a partir das necessidades do grupo. Um fato que considero um movimento importante dentro da instituição, foi o de instituir um grupo de trabalho da educação (GT), onde acontecem encontros sistemáticos entre diretores, coordenadores, e professores convidados, para discutirem temas que permeiam a educação.</i></p>
--	---

APÊNDICE E - RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL

CATEGORIA 3 - Atuação da direção na relação entre o CEI Coração de Maria e a SME	
Participantes	Atuação da diretora com o Poder Público, através da SME e DRE Ipiranga
<p>Agostinho (supervisor escolar)</p>	<p>[...] “Então, essa experiência vivida no Coração de Maria, de fato me despertou muita esperança, muita esperança... Nesse tempo que eu convivi e, na verdade, eu não consigo sair daí e nem quero, e agradeço muito esse convite. É... Essa transparência, ela é fundamental, mas ela não pode ser só institucional [...]”</p> <p>[...] “Levar em conta não necessariamente significa que as minhas ideias serão aceitas. Aí volta o princípio da democracia, o princípio da horizontalidade. O percurso, por muitas vezes, é muito mais importante que a chegada, não é isso? Então, se houve um percurso para essa troca de ideias em determinada situação, eu fui ouvido, e significa que a minha opinião está sendo levada em conta, ainda que ao final não seja exatamente do jeito que eu achei que deveria ser. Estou trazendo um pouco da subjetividade disso, do quanto que essa observação é importante em uma pergunta. Você foi muito feliz na elaboração das perguntas, Roberta, porque de fato, elas estão em continuidade, e nós estamos tratando essencialmente de diálogo e de democracia, de construção, que são sínteses de uma gestão colaborativa[...].”</p> <p>[...] “Muitas vezes eu tenho uma enorme dificuldade em lidar enquanto Poder Público, porque eu não acredito em alguma coisa que eu tenha que dizer, e eu acho que é mais ou menos isso que você quis falar. Quando vem uma ordem de cumprimento. Esse é o momento mais difícil de quem entra em gestão democrática. Mas, em contrapartida, é possível a gente dialogar até mesmo diante de situações que parecem tão inflexíveis, pelo menos tentar tornar esse percurso mais humanizado. Então, respondendo mais diretamente, dentro dos princípios que está colocado nessa gestão do CEI Coração de Maria, sempre houve a escuta que propus, enquanto poder público. E eu estava no lugar certo, gostava muito de ser contrariado quanto ao Poder Público [...]”</p> <p>[...] “Eu sou supervisor escolar, e acompanho experiências em diferentes escolas. Nós temos escolas que há uma experiência que fica no institucional, “Ah, nós temos um conselho, mas nós temos”. Mas falta o movimento da democracia, democracia é vida, isso a gente sente. Não basta ter pessoas participando, porque é mais que isso. Como diz a Isabela, é participar, mas se sentir participando... Se é uma participação só institucional, essa é a presidente do conselho, essa é a presidente da comissão de mães. Mas se não tem esse movimento, então a democracia fica institucionalizada e congelada. E o que eu sempre via e vejo no Coração de Maria é movimento. “</p> <p>“Voltando para aquilo que a Isabela disse, me colocando aqui enquanto poder público, eu retomo, Isabela, aquela ideia inicial, da historização da nossa democracia. Nós construímos uma trajetória política muito interessante. E com referenciais legais, referenciais e legislação, que são extremamente importantes e que, se são utilizados por um gestor ou uma gestora, com tal habilidade e princípios, assim como a Roberta, as possibilidades de construção, elas de fato existem. Eu quero dizer, o Coração de Maria, ele é fruto das lutas políticas dos anos 80, ele é fruto do Estatuto da Criança e do Adolescente, que agora tem</p>

dezenove, vai fazer 20 anos. Ele é fruto da constituição federal, é fruto de diversas e diversas lutas que possibilitam hoje, por exemplo, que eu, enquanto poder público, enquanto representante do poder público, eu também consiga discordar de algumas coisas, sabe? Isso é muito importante, porque a gente tem referenciais legais, então a gente consegue dialogar com uma portaria municipal e a gente consegue ver problemas nela. "Olha, não, o princípio não está sendo cumprido aqui", então, de alguma forma, me senti muito bem provocado, por isso que estou me colocando, quando você falou "Imagine se sentir enquanto poder público". O poder público hoje também é um poder público diferenciado de um poder público profundamente verticalizado, que era, por exemplo, o da ditadura militar. Da ditadura civil-militar. E é isso que a gente luta tanto para que não retome, para que os Corações de Maria se espalhem, né, se espalhem. Que a gente tem experiências, infelizmente ainda são poucas, porque o tempo que a gente está vivenciando uma democracia é muito pequeno. Então eu citaria, inclusive, escolas públicas, com experiências muito interessantes, como o Amorim Lima, lá no Butantã, como uma escola chamada Campos Salles, aqui no Ipiranga, que é uma escola sem paredes. Então, são experiências de sujeitos que marcam esse momento, e que vem dessa luta, de diversas lutas políticas anteriores. ”

[...] “Eu estava lembrando de uma situação que nós vivenciamos, que era de uma mulher que estava em um momento muito difícil na relação conjugal, em uma situação de violência, e havia uma questão de denúncia em relação ao marido. Aí, literalmente, essa mulher foi abraçada. Nós a seguramos na sala, eu estava nesse dia, por isso que estou falando nós. E enquanto isso, outras pessoas foram observar nas redondezas da unidade se o propenso agressor estaria por aí. Então, a unidade parou no melhor dos sentidos, porque a gente não podia continuar o que a gente estava fazendo, considerando os riscos que aquela mulher estava enfrentando. Isso é uma situação de acolhimento e ela saiu muito, muito agradecida, com lágrimas nos olhos e emocionada pela predisposição que a equipe demonstrou nesse acolhimento. Seria muito fácil dizer que é a criança que está lá e que isso não é um problema nosso. Desde quando está no nosso PPP que a gente vai acolher as famílias dessa forma? Mas, acolhimento integral a gente não pode escolher que momento que a gente vai atuar, o momento que não vai atuar. O diferencial que eu considero é esse, que faz parte dessa concepção democrática da horizontalidade, que as pessoas são vistas como sujeito, não apenas quem está na unidade, as crianças, mas as suas famílias são vistas como sujeitos e tem muitas situações a contribuir. ”

Grupo focal 2

[...] Mas o que me inquieta é mesmo essa questão do passo dois dos projetos. A gente vai tratar de uma questão que é externa, é conjuntural. Não é mais possível um CEI do tamanho desse ter duas pessoas na gestão, e quando a Ana (coordenadora) menciona, eu sou diretora e estou diretora... Essa confusão, traz um retrato da realidade. É muito trabalho para uma equipe, assim como é muito trabalho, que uma professora fique nove horas, dez horas com um grupo de crianças, e para a equipe gestora, isso também se reflete. Então, é isso, precisa mexer na qualidade do atendimento da chamada rede parceira, porque a gente sempre considera o seguinte: a criança que está na rede parceira é a mesma criança que está na rede direta. A gente não faz parceria com as crianças, a gente não divide as crianças, as crianças merecem e têm direito a atendimento de qualidade aqui ou lá, mas é preciso ter uma redefinição desse conceito de parceria como o custo da criança na rede e na rede parceira. Ele é muito pequeno, e sabemos que ele é por volta de 1/3 e menos que isso, inclusive do custo de criança no atendimento direto.

	<p><i>Isso reflete na mesma situação. Quando a Isabela fala assim: a gente precisa de mais diretora, porque uma diretora só não dá para ser, a gente vai ficar num funcionamento de herói ou de heroína. E aí eu lembro o Bertoldo Brecht, um grande poeta alemão, dramaturgo alemão, que ele falava assim:</i></p> <p><i>– Nós não precisamos de heróis ou heroínas, a gente precisa de profissionais e pessoas que tenham condições de trabalho, condições dignas de trabalho, com jornada de trabalho e que consigam repensar suas práticas. E a educação se faz dessa forma, na ação, na reflexão, é voltar para a ação e quando a gente se vê num piloto automático, “ quem eu sou no meio disso tudo? Eu sou coordenadora? Qual é o meu papel aqui enquanto coordenadora, e qual o meu papel enquanto diretora? ”</i></p> <p><i>Eu entendo que é só a diretora, diretora de uma unidade, isso eu já conversei com a Roberta. Então como disse, a Ana (coordenadora pedagógica), também tem todas as demandas burocráticas a serem cumpridas, mas também não dá para largar mão do processo pedagógico e isso é muito interessante no CEI Coração de Maria, que no período que eu acompanhei é exatamente isso. Mas, só que com o carro andando, a gente chegou a uma reflexão sobre isso, que algum momento a gente tem que parar esse carro um pouquinho, e pensar, qual é o passo 2 desse projeto tão legal? Como que a gente potencializa ainda mais?</i></p> <p><i>Mas, para isso, a gente precisa de fato precisa, por exemplo, ter um auxiliar, um assistente de direção. A portaria municipal prevê esse cargo, mas, no entanto, ao mesmo tempo que prevê, é ágil para que ele não ocorra.</i></p> <p><i>Aí tem limitações de verba. Eu volto a falar do custo aluno, da limitação da verba que impede a contratação, e aí fica esse trabalho, e que, daí fica a depender dessa missão de educação, que não pode ser missão.</i></p> <p><i>Paulo Freire falava isso. Nós somos educadores e nós não estamos aqui cumprindo missão, nós estamos aqui na nossa “profissionalidade”. Para potenciar esses apoios, a gente precisa, parafraseando um pouco, a Isabella, e a Marcela também, precisamos ganhar mais gente para controlar a equipe e avançar nesse processo.</i></p>
<p>Paula (representant e da OSC)</p>	<p><i>“É, não é um papel fácil, eu acho que não é um papel fácil para nenhum gestor, que tem uma gama de instrumentais, normativas e portarias para serem cumpridas do poder público. A partir do momento em que nós temos um termo de colaboração, de parceria, convênio, seja o que for, temos uma gama de instrumentais e procedimentos internos para serem cumpridos dentro da instituição, e nós temos a ponta, que é o atendimento da família. Falando especificamente do Coração de Maria, eu acho positivo o movimento, essa articulação. Em alguns momentos eu sinto que a gente pende um pouco mais para atender o poder público, porque existe um rigor maior, e na instituição a gente consegue negociar um pouco mais algumas coisas.</i></p> <p><i>Grupo focal 2</i></p> <p><i>[...] Tem uma previsão de cargos facultativos, que não é da prefeitura. Essa faculdade é da OSC e nós colocamos isso. Mas, o que a gente sente ainda, é que os atos ainda são muito discricionários, apesar de estar previsto em legislação, ainda é muito pessoal, ou no supervisor referência ou na coordenação geral da DRE.</i></p> <p><i>Então, o que nos foi dado como resposta pela DRE quando solicitado a contratação de um assistente de direção, é que pelo fato de termos um rateio, que também está previsto, na lei 3019, podemos sim incluir custos indiretos na relação com a parceria seja educação, saúde ou assistência. Então, pelo fato da gente ter inserido o nosso custo indireto, a verba estaria prejudicada para colocar um assistente de direção, o que não faz nenhum sentido, até porque dentro de todos os nossos serviços do instituto, a gente tem contrapartidas. Realmente a gente trata essa relação como parceria e não como um serviço terceirizado, prestadores de</i></p>

	<p><i>serviço, que recebe uma verba e executa ali no início daquela verba. Muito pelo contrário. É um desabafo que a gente traz aqui porque as relações não avançam, elas não progridem, elas ficam mesmo nessa questão, e daí eu não falo só dessa regional, mas é sempre a questão pessoal de como aquele servidor interpreta a legislação de acordo com aquilo que é conveniente para ele. Assistente de direção geraria mais trabalho, enfim, tem lá, tem que ter uma autorização expressa. Então o que a gente percebe dentro dessa relação com a prefeitura, daí abrangendo, aí outras secretarias, é essa dificuldade, receio, acho que é um receio grande em se comprometer com algumas coisas então, o servidor prefere se ausentar com receio de ter alguma, situação aí no futuro, mesmo que essa situação esteja prevista em lei.</i></p> <p><i>A questão da abertura de espaços de fala para essa comunidade, acho que é uma ação, pautas deliberativas, porque a gente abre muitos espaços de fala, mas consultivo. Então, a gente ouve essa opinião, mas ali na hora de amarrar a situação a gente acaba não conseguindo comprometer as pessoas para que elas se responsabilizem, e a gente vai se responsabilizando e ficando sobrecarregado. Enfim, a comunidade educativa se responsabilizando mais, ela vai fortalecer esse sentimento de pertencimento.</i></p>
<p>Roberta (diretora)</p>	<p><i>Com relação ao Poder Público, considero que há um excesso de demandas a cumprir, muitas vezes, com exigências de documentação e prazos curtos, o que prejudica o planejamento da rotina do CEI. É recorrente a quantidade de e-mails que chegam diariamente da DRE, com demandas burocráticas a serem cumpridas. Chegam também algumas propostas de formações para os professores, mas sempre de última hora e em horário de atendimento às crianças. Sabemos da importância de cumprir com as legislações, até mesmo porque foram a partir delas que celebramos parceria, mas o fato é que o problema está no excesso de determinações que chegam por todos os lados, sem considerar a comunidade educativa, o chão do CEI. Digo isso, considerando que quando essas demandas chegam, causam estresse e afetam o interno do CEI. Muitas vezes, passamos dias sem conseguir realizar uma reunião com a família ou acompanhar uma vivência de alguma turma, para “dar conta”, das solicitações externas. Assim, as crianças são atingidas no sentido de que as propostas que são planejadas com a equipe de professores, precisam a todo o momento precisa ser revistas para atender às solicitações externas. Considero esse ponto o mais delicado de todos, pois a unidade existe para atendermos as crianças com qualidade, então elas devem ser a prioridade. Ainda assim, a equipe de profissionais tenta de diversas maneiras manter o vínculo com as famílias para a ocupação dos espaços, sendo uma das estratégias ser transparente ao partilhar com elas o nosso cotidiano da unidade, acompanhando de perto cada prática educativa com as crianças e famílias. Uma delas é a partilha das informações do cotidiano com todas as pessoas que atuam diretamente com a unidade, sendo por WhatsApp, bilhete via agenda, e-mail, telefone, compartilhamento de normativas que são publicadas no diário oficial, entre outros.</i></p>

APÊNDICE F - RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL

CATEGORIA 4: Atuação da direção na relação cotidiana com os bebês, crianças e famílias do CEI Coração de Maria	
<p>Isabella (mãe de criança matriculada no CEI - membro do Conselho da comunidade educativa)</p>	<p><i>[...] “A família não é um consumidor, a escola não é uma prestação de serviços, o que a gente tem é mesmo uma construção da trajetória educacional das crianças, né. Eu acho que esse diálogo, de forma concreta, se dá... É um convite desde o primeiro dia, das famílias não serem passivas diante da instituição de ensino, é um convite que começa pelo olhar... Passa por cada gesto, mesmo de acolhimento, de quando a gente vai deixar a criança... Eu acho que ela começa, assim, de uma forma sempre... De uma forma muito coletiva, quer dizer, quando a gente chega na escola... Eu senti isso porque eu nunca tinha tido uma experiência com a educação pública, só na universidade. Mas quando você chega na escola, você é tratada como "A mãe", eu falei "Nossa, é tão genérico isso", mas porque eu vejo que isso é uma... Uma... É um esforço de, na diferença, criar uma igualdade necessária para que se construa a coletividade. E depois, quando as relações vão se construindo, e aí sim, cada pessoa é uma pessoa, cada pessoa tem uma voz e todas essas vozes, através da gestão, vão sendo ouvidas e vão sendo articuladas para que se construa algo em comum, porque é essa a experiência da educação, né, a construção de algo comum... Dos quais todos participam, dos quais todos desfrutam. Eu também acho que isso que a Marcela disse no início, que a transparência e a clareza também são elementos que pautam o diálogo com as famílias. ”</i></p> <p><i>[...] “Acolhimento é escutar, abraçar, sem passar a mão na cabeça. Então acolhimento também é sinal de empoderamento de sujeitos. E eu acho que esse é o tipo de acolhimento que tem no CEI. Então, desde a entrada da criança no CEI e da família na comunidade, a gestão se preocupa em apresentar os canais de comunicação, as possíveis formas de participação, os meios de diálogo e de interação. Há, desde cedo um convite claro para que as famílias participem ativamente dessa experiência educacional. São diversos e efetivos os caminhos oferecidos para essa participação, caminhos que se constroem e se modificam na própria caminhada. Eu acho que quando a gente chega no CEI, tem ali vários caminhos que a gente pode percorrer e cada um vai se encontrar de um jeito ali. Tem os mais tímidos, os mais ocupados, que acham que só querem deixar a criança ali e cuidar da vida, porque às vezes a vida é assim, a patroa que está te esperando, sei lá o que, então... Mas o CEI, ele vai oferecendo esses caminhos, e ele vai modificando esses caminhos à medida que esses caminhos são trilhados juntos. Então eu acho que isso é acolhimento, ouvir a experiência que chega, modificar o caminho que estava feito, oferecer caminho, tudo isso para é o tipo de acolhimento que eu senti, não sei, que eu sinto.”</i></p> <p><i>“Bom, eu acho que as famílias são super ouvidas. E também vejo isso na Roberta. Ela é firme, ela sabe o que quer. Eu acho legal isso, porque ela é experiente, então ela faz um filtro. Imagina! São duzentas famílias, e nem todas participam. Mas acho que, pelo menos, têm umas sessenta que participam ativamente. Cada família uma sentença, com seus desejos, angústias. Eu acho que é uma escuta que leva muito em consideração as famílias, porque depois de tudo, os grandes aliados da Roberta são as crianças. Porque aí tem o filtro das crianças, e acho muito bacana todos</i></p>

esses processos. Eu acho uma experiência democrática incrível, porque é sobre isso, democracia e educação pública. É se sentir especial no coletivo, não o especial mimado, não aquela coisa de "Ah, você pode tudo". É sobre: você pode quando se une ao coletivo, quando você consegue convencer, quando você consegue mudar. Imagina a representação do poder público nessa história toda, é difícil mesmo. Aquele embate. Mas eu acho que tem muita coisa que é palpável, a participação das famílias tem um peso forte, sem que a escola se submeta simplesmente, passivamente, tem uma coisa ativa dos dois lados. A gente teve a grande experiência de participação de todo mundo na reforma do parque. A gente foi harmonizando as demandas, e vendo o que podia, o que cada um queria, e essa foi uma grande experiência. Foi muito horizontal, como vocês estão dizendo. Foi bacana, uma experiência, da gente sentir que estava participando, e não simplesmente que a escola estivesse aceitando uma coisa. Não era sobre isso! Era sobre construir juntos. Sei que é uma palavra um pouco batida, essa de "Ah, vamos construir as coisas juntos", mas é tão real isso no CEI Coração de Maria. Às vezes é literal, vamos tirar areia e cavar seja fisicamente, intelectualmente e emocionalmente. Eu acho que essa é a experiência da educação. O sentir, o agir, o pensar. Uma grande experiência para as crianças, acho que educa famílias, né?"

“Um lugar onde todos têm voz poderia facilmente se tornar um lugar de gritaria e bate-boca. Entretanto, o CEI Coração de Maria consegue equilibrar as vozes e estabelecer harmonia, o que não significa que as vozes dissonantes sejam caladas. E nessa toada, quem dá o tom são as próprias crianças. Nada definido sem que elas sejam devidamente consultadas. Uma consulta que não gera a angústia da incerteza, mas cultiva o exercício da escolha coletiva e responsável. Em termos de exemplo prático, [inaudível], como é que se consegue estabelecer essa harmonia sem calar as vozes dissonantes, né, por que? Tem um foco, um norte muito claro, que é o bem-estar das crianças, é disso que se trata. As crianças estão ali como prioridade, ao redor delas que as coisas acontecem. E tem uma estratégia que, assim, no conflito você chama para trabalhar, eu achei isso muito legal, eu vi isso na prática, eu vivi. Teve uma vez na avaliação da escola, uma família teve uma intervenção muito agressiva. Assim, que foi um tanto autoritária, e muitas pessoas da equipe se sentiram agredidas, fragilizadas e foi um momento difícil. Eu lembro que, desses anos na escola, foi o momento mais crítico. Era isso, era um conflito, eram questões importantes que essa família trazia, mas trazia de um jeito muito autoritário, muito agressivo, talvez porque estivesse ali transbordando. Então, primeiro teve isso, de lidar com a reação dos interlocutores, de se sentirem, justamente, agredidos por aquela intervenção daquela família. Que era uma coisa cultural, como é que você lida com as festas, o espaço da festa e tudo mais. Tinha muita coisa envolvida, desde tradições, como que você absorve as tradições. Primeiro teve isso, de acolher a família. Depois o que eu vi foi essa família trabalhando na escola. Foi muito legal isso! Essa para mim foi a melhor forma de resolver um conflito sem calar uma voz que parecia dissonante, mas que trouxe uma reflexão importante para escola. Senti a escola dizendo “É essa a reflexão que vocês querem trazer?” “Então venham nos ajudar”. Eu acho que a família, a partir disso, começou a trabalhar na escola ativamente. Olha! Isso, foi uma transformação.”

“Do ponto de vista das famílias, ainda que não participo da comunidade, diretamente, do CEI Coração de Maria, o CEI Coração de Maria é uma

	<p><i>referência na educação infantil em São Paulo. Quando eu falo que a minha filha está no CEI Coração de Maria, eu vejo os olhos brilhando, sabe. E foi pra mim, assim, quando eu ouvi falar, eu tive essa sorte, essa sorte enorme de morar aqui, mas eu já tive [inaudível] eu certo, assim, né. Então, eu posso dizer que, assim, a educação é um direito da criança, mas ela ainda é um privilégio. Então eu me sinto muito privilegiada, eu sei que a minha filha é muito privilegiada por essa experiência no CEI Coração de Maria. E eu me sinto transformada, profundamente transformada por essa experiência, sei que não sou a mesma depois dessa experiência. Acho que sou uma pessoa um pouco melhor por estar passando pelo CEI Coração de Maria. A Dora está se despedindo, o próximo semestre é o último, já nem posso falar disso. Mas eu acredito que o CEI Coração de Maria está profundamente comprometido em formar cidadãos e cidadãs autônomos e solidários, críticos e participativos, que são capazes de sonhar e de se empenhar na construção de um mundo melhor. Um mundo anti-racista, anti-consumista e comprometido com a ecologia, um mundo em que o ser humano esteja conectado com ele mesmo, porque o CEI faz esse trabalho da criança tentar se entender, conectado com ele mesmo, conectado com outro ser humano e profundamente conectado com a natureza. Acho que o CEI vai criando todos esses laços nas crianças, então não é um mundo melhor, sabe, retórico, é um mundo melhor concreto. É... Eu acho que isso é muito claro para mim, no cotidiano do CEI, não é só um discurso. Isso acontece ali no dia a dia, essa formação e essa transformação, acho importante mesmo essa dimensão. ”</i></p>
<p>Roberta (diretora)</p>	<p><i>“Iríamos colocar o tanque de areia em um lugar e quando as crianças olharam o projeto, disseram que não queriam daquele tamanho. Então, tivemos que mexer no projeto porque elas queriam maior, e assim mexemos tudo novamente. Quero ressaltar que hoje, se estivéssemos presencialmente, gostaria que estivessem ao menos duas crianças aqui. Como utilizamos as assembleias em nossas rotinas, nessa época já saberiam se expressar com mais facilidade e opinar. ”</i></p> <p><i>“ No cotidiano as crianças vão nos sinalizando o que necessitamos olhar com mais profundidade. Alimentação, quando percebemos que estão comendo menos, qualidade nas propostas de experiências e ambientes quando as relações entre pares estão com comportamentos alterados, manutenção predial, como foi o caso do parque de areia. Quando entrei na unidade o parque de areia já existia há alguns anos (não há registros oficiais da data de inauguração). Fica em uma área externa do CEI, onde todo o local era coberto por areia e com brinquedos grandes de ferro. Os brinquedos eram para crianças com faixa etária entre 3 e 7 anos. Com o encaminhamento das crianças maiores para as EMEIs, e entradas de bebês cada vez menores, percebemos através das interações das crianças no espaço, a necessidade de ressignificar o parque. Então, inicialmente com as assembleias infantis, mapeamos o local com as crianças, onde investigam o local com lupas, binóculos, e a professora com o caderno de registro para ser escriba das observações delas. Após esse momento, realizamos em encontro com famílias representantes das turmas, e apresentamos as manifestações das crianças. Daí, em diante, deu-se início ao planejamento, desenvolvimento e execução do projeto “Parque de Areia”, onde familiares e representantes da comunidade com profissões distintas como arquitetos, engenheiros, pedreiros, psicóloga, do lar, entre muitos outros, dividiram-se em comitês para cuidarem do projeto por partes. Realizaram eventos para</i></p>

	<p>arrecadar fundos, onde as crianças desenharam em camisetas e canecas, e os representantes venderam em nossos eventos. Nos reunimos durante o dia, à noite e, quando necessário, aos finais de semana. Quando eu não podia comparecer, algum funcionário me representava, e assim era com as famílias. Fizemos tudo coletivamente. Do primeiro desenho do parque realizado por uma mãe arquiteta ou transporte manual de toda areia que havia no parque. O projeto durou aproximadamente um ano e meio. O desenho do novo projeto contou com um tanque de areia, grama em volta e substituição dos brinquedos de ferro por brinquedos menores de madeira. O marco no desenvolvimento desse projeto está na maneira como o processo se deu. Famílias e alguns funcionários que se dispuseram a participar, ouvir, partilhar, estar junto. Crianças observando com entusiasmo seus familiares dentro do CEI, professoras vivenciando na prática a cultura do coletivo com as famílias e se abrindo para o movimento. Esse movimento de pertencimento foi o mais valioso do projeto. Definitivamente não é fácil se abrir e sustentar projetos, ou ainda, movimentos onde várias pessoas se reúnem para discutir algo em comum.</p>
<p>Ana Maria (ex-coordenadora pedagógica)</p>	<p>[...] “Todo nosso trabalho sempre foi de muita transparência. Transparência com a equipe, com a comunidade, com as crianças. Acho que as crianças têm um papel fundamental nesse processo de democratização na escola, de cultura participativa e colaborativa. Hoje eu acredito mais ainda. Estou pesquisando um pouco mais sobre isso, para levar para as outras unidades. A parceria desse grupo, dessa comunidade, teve um papel fundamental. Acho que a comunidade educativa, esse grupo de pessoas que formam essa comunidade educativa, essa parceria que nós formamos aqui dentro e fora, faz parte dessa colaboração, dessa participação. ”</p> <p>[...] A gestão vira e fala assim: _ "Esta família não está bem, chama essa família para conversar, vamos ouvir o que essa família tem a dizer para podermos ajudar".. Eu sempre ouvi aqui a questão do acolhimento e escuta. Muitas vezes, em um primeiro momento, algumas manifestações das famílias vêm atravessada por nós da escola, e é difícil fazer uma intervenção em cima disso. Mas, somos levadas a pensar: _ Por que está acontecendo isso? O que eu posso fazer em relação a isso? Como eu posso ajudar? Isso também dentro da equipe. É um ponto que eu penso e que acredito que é muito forte no Coração de Maria, esse acolhimento a todos, não só às crianças, às famílias, mas a toda comunidade educativa como um todo. É um acolhendo o outro, suas angústias, alegrias também. Isso aqui é muito forte. Quando falamos de acolhimento, a gente sempre pensa logo no de fora como as famílias e crianças. Mas, aqui o acolhimento, a escuta, o ouvido, o olhar, ele tem um peso muito grande dentro do CEI. ”</p>
<p>Karen (atual coordenadora pedagógica)</p>	<p>[...] “Se a gente pensa nessa escola de educação infantil em constante acolhida, ela tem que ser uma escola acolhedora, um lugar acolhedor, mas em que momento? É só no momento de adaptação? É no momento de acolher uma família quando ela vai querer alguma coisa em relação a matrícula? Vejo esse processo de acolhimento muito forte aqui e eu trago, além do acolhimento, uma maneira muito respeitosa. Então a gente traz esse acolhimento de maneira muito respeitosa, a gente acolhe as companheiras, a família, principalmente as crianças, e as crianças nos acolhem. As crianças olham para gente e elas acolhem de maneira muito respeitosa. Na</p>

	<p><i>maneira de falar, no tempo que eu estou aqui, eu não vi ninguém sendo grosseiro na fala com as companheiras, famílias, e principalmente as crianças. Isso é muito vivo na gente! Esse acolhimento com respeito eu acho muito bacana. Eu não me lembro o nome do livro, mas é mais ou menos “A Escola que pensei que nunca pudesse existir.”</i></p>
<p>Márcia (professora)</p>	<p><i>“Quando eu iniciei, já tinha o desejo de ir para o Coração de Maria. Eu era de outra unidade pertencente à mesma instituição. Fui transferida, mas antes trabalhei em outro local, nunca tinha visto um acolhimento com as famílias dentro da unidade. Foi o diferencial para as famílias. O respeito com as famílias, principalmente com as crianças, e conosco, colaboradores da unidade. E referente a equipe a Roberta, sempre teve um olhar atento, o feeling de perceber que algo está acontecendo e já chamar para uma conversa para entender o que está acontecendo, no que ela pode ajudar. No que ela não pode ajudar, pelo menos ouvir. Muitas vezes algumas pessoas não têm essa percepção de ouvir o outro, porque muitas vezes a gente só quer falar, só ser ouvida. É fantástico como cada um é ouvido, tem o seu momento de fala e é respeitado. Já presenciei famílias que por algum momento não estavam bem. A Roberta sempre diz:</i></p> <p><i>– “Espera aí, não deixe a família ir embora. Vai chamá-la e vamos conversar para saber o que está acontecendo. Precisamos ajudar essa família, porque realmente está precisando de ajuda”. Então esse acolhimento é fantástico.”</i></p> <p><i>“Foi algo que a Roberta nos puxou bastante nesses estudos de conflitos, para resolver junto com as crianças, sempre colocando a criança como protagonista nas mediações de conflito. Participamos de várias assembleias com as crianças. Referente à conflitos com colaboradores, sempre tem a escuta ativa da Roberta. Nem sempre a gente ouve o que quer, e aí ela traz um argumento de uma forma muito delicada para tentar conseguir contornar esses conflitos.”</i></p> <p><i>“Eu fiquei um tempo na secretaria para dar apoio, e atendi inúmeras pessoas querendo a vaga no Coração de Maria. A gestão da Roberta, faz com que a unidade se destaque, por ser uma escola pública, uma unidade pública, tendo tanta qualidade. E o bem-estar, sempre pensando nas crianças. Compras de novas mobílias, a mão da “Dorinha” (criança da unidade), que participou do processo de reestruturação da pracinha, os estudos. Só de Pikler fizemos dois anos de estudo. Tudo isso tem a ver com referência.”</i></p>
<p>Marcela (professora)</p>	<p><i>“Esse tema, mediação de conflito, é muito vivo na escola. Tem conflito com as crianças, com as educadoras, com a equipe, com as famílias. Pensando primeiro nas crianças, como que a gente resolve esses conflitos? Aqui nós temos muitas formações, rodas de conversa, vídeos e textos, que ajudam a gente a resolver esses conflitos. Temos estudos, e inclusive já tivemos até grupos de estudos sobre isso. Uma das nossas referências sobre ações pacíficas para mediação de conflitos com as crianças é a psicóloga Telma Vinha, que é uma referência nesse assunto. O que eu vejo é que, é diálogo e transparência. A gestão chama para conversar, coloca as pessoas para tentarem resolver o conflito. E quando é com a família, aí tem mais aquele cuidado. Primeiro chama a família para acolhimento e aproximação, até fazer com que ela tenha confiança na escola. Tudo aqui acontece na base da conversa.”</i></p>

	<p><i>“Eu enxergo um objetivo comum, que é uma educação gratuita de qualidade. Esse é o mais forte, é o carro chefe da nossa escola. Eu também enxergo, uma preocupação muito grande de trazer a família para a escola. Eu também enxergo um trabalho com a educação anti-racista muito forte aqui na escola [...]”</i></p>
<p>Agostinho (supervisor escolar)</p>	<p><i>[...] “Olhar de forma horizontal verdadeiramente, de coração, e as pessoas que estão em momentos difíceis entenderem isso, é o que segura. Isso que constrói os vínculos. Eu estava lembrando de uma situação que nós vivenciamos, que era de uma mulher que estava em um momento muito difícil na relação conjugal, em uma situação de violência, e havia uma questão de denúncia em relação ao marido. Aí, literalmente, essa mulher foi abraçada. Nós a seguramos na sala, eu estava nesse dia, por isso que estou falando nós. E enquanto isso, outras pessoas foram observar nas redondezas da unidade se o propenso agressor estaria por aí. Então, a unidade parou no melhor dos sentidos, porque a gente não podia continuar o que a gente estava fazendo, considerando os riscos que aquela mulher estava enfrentando. Isso é uma situação de acolhimento e ela saiu muito, muito agradecida, com lágrimas nos olhos e emocionada pela predisposição que a equipe demonstrou nesse acolhimento. Seria muito fácil dizer que é a criança que está lá e que isso não é um problema nosso. Desde quando está no nosso PPP que a gente vai acolher as famílias dessa forma? Mas, acolhimento integral a gente não pode escolher que momento que a gente vai atuar, o momento que não vai atuar. O diferencial que eu considero é esse, que faz parte dessa concepção democrática da horizontalidade, que as pessoas são vistas como sujeito, não apenas quem está na unidade, as crianças, mas as suas famílias são vistas como sujeitos e tem muitas situações a contribuir. ”</i></p> <p><i>“Ah, eu penso assim, que esse trabalho feito no CEI Coração de Maria, é um trabalho que tem como princípio o que grandes educadores e educadoras do nosso país sonharam. Eu venho de uma cultura, Afro-centrada, eu gosto muito de falar de quem veio antes de nós. Falar de quem construiu antes de nós. E eu deixo um agradecimento a todos os educadores e educadoras que produziram conhecimento, e cujas águas a gente bebe todos os dias, né, e essas águas que nos fortalecem para continuar sonhando. Em especial, eu quero trazer um “pouquinho” do Paulo Freire, o patrono da educação brasileira, hoje tão contestado por alguns círculos que nem dá para chamar de conservadores, mas reacionários da sociedade brasileira. Mas o quanto que esse educador nos deixou de legado, palavra importante de legado, para que a gente pudesse constituir experiências, não estou falando uma questão ligada à ciência. É marcar a nossa presença de alguma forma, de uma forma que de fato deixe marcas. A nossa existência precisa fazer sentido. Nós não podemos nos limitar a repetir. E para a nossa existência fazer sentido, a gente vai ousar, mas a gente ousa de forma muito firme, outra palavra bem usada aqui, com os nossos princípios, que são e foram construídos historicamente. Eu concordo com você, Paula, essa questão da transformação, ela é algo que nos dá sentido. Nós vamos agir para que? Qual é o sentido da nossa existência? Qual é o sentido da nossa ação? Então a transformação, concordo, penso que esse é o centro. Mas de uma transformação que parte de um acreditar muito grande no potencial da educação. O Paulo Freire dizia que tudo passa pela educação. Isso é muito atual! Tudo passa pela educação! E nesse passar pela educação... O projeto que é desenvolvido nesse CEI, é um projeto que acredita que a gente, ao</i></p>

	<p><i>ensinar, a gente pode aprender. Eu fiquei emocionado com a fala da Marcela, colocando o percurso dela no CEI e o quanto ela diz que cresceu nesse processo. Isso é muito bonito, isso é uma avaliação profundamente honesta de um trabalho, uma auto avaliação, e a nossa existência só faz sentido enquanto educador e educadora se for nesse percurso. Da gente trabalhar vinte anos em um lugar e dizer: “Eu cresci”! “Nós crescemos juntos”. E quantas gerações de crianças que já saíram daí! Que agora visitam nas festas. Que saudades das festas, onde encontravam eles já quase adolescentes! “Ah, estudei, passei por aqui!” Então, o quanto é construído nesse percurso e o quanto isso transforma. Essa transformação a gente sonha, mas ao mesmo tempo ela existe. E o quanto é importante. A Isabela já disse... O quanto esse CEI é importante para a Isadora. O quanto ele já transforma. Ele transforma porque o trabalho é significativo, porque tem esse princípio do ensinar aprendendo, do ver, do rever... Nada é pronto, tudo está em construção. É um projeto de construção muito estudado, com muita horizontalidade, com muita democracia. E o desafio que eu penso, que é possível a gente pensar para o futuro, Roberta, é a retomada das vozes da infância. Já disse isso antes. Teremos muita dificuldade nessa questão do retorno das crianças à escola, nesse momento de conservadorismo, coisas que podem falar e que não podem falar. Então, ainda bem que existem Corações espalhados por aí, mais alguns Corações por aí que possa nos trazer essa esperança [...].”</i></p>
<p>Paula (representante da OSC)</p>	<p><i>[...] “Agora pensando na unidade Coração de Maria, porque as meninas trazem tanto essa questão de acolhimento. Porque a gente acaba reproduzindo o que recebe, então se a criança é acolhida, se a família traz essa fala de acolhimento, da recepção, do bem-estar, do tratamento, é porque é uma cadeia, a gente vai sempre ofertar aquilo que recebemos. Importante na gestão da Roberta, todo mundo fala “Ah, a Roberta é muito legal”. A Roberta, faz o acolhimento, mas ela sabe como pontuar muito bem as questões, e as meninas, acho que podem confirmar isso que estou falando. A Roberta não é boazinha, ela acolhe, escuta, mas ela pontua muito bem aquilo que tem que ser pontuado[...].”</i></p>

APÊNDICE G - RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL

CATEGORIA 5: Atuação da direção na comunidade educativa (equipe de trabalho, OSC, SME/DRE e bebês, crianças e as famílias), do CEI Coração de Maria	
<p>Marcela (professora)</p>	<p><i>(...) Eu sempre vou falar do dia a dia aqui, da prática, do que eu vivo, do que vejo, do que eu vivo há tantos anos aqui. Acolhimento... Essa palavra acolhimento, nós a escutamos muito, muitas e muitas vezes nas reuniões pedagógicas, nas nossas conversas, nas formações, e eu ousou até dizer que essa palavra - acolhimento - ela é o carro chefe da nossa escola. Ela é a nossa missão, acolher. Então eu ouço muito e muito da gestão: _"Acolham as crianças, acolham as famílias, criem vínculo com essas famílias, percebam as dificuldades de cada criança, de cada família vejam nas entrelinhas, tragam essa família para escola". É uma característica muito forte dessa escola. Eu vejo que cada pessoa, desde a equipe da cozinha, da limpeza, nós funcionários, cada um do seu jeito, consegue ter essa missão de acolher. É o que eu vejo.</i></p>
<p>Isabella (mãe de criança matriculada no CEI - membro do Conselho da comunidade educativa)</p>	<p><i>Eu acho que quando a gente chega no CEI, tem ali vários caminhos que a gente pode percorrer e cada um vai se encontrar de um jeito ali. Tem os mais tímidos, os mais ocupados, que acham que só querem deixar a criança ali e cuidar da vida, porque às vezes a vida é assim, a patroa que está te esperando, sei lá o que, então... Mas o CEI, ele vai oferecendo esses caminhos, e ele vai modificando esses caminhos à medida que esses caminhos são trilhados juntos.</i></p> <p><i>Bom, eu acho que as famílias são super ouvidas. E também vejo isso na Roberta. Ela é firme, ela sabe o que quer. Eu acho legal isso, porque ela é experiente, então ela faz um filtro. Imagina! São duzentas famílias, e nem todas participam. Mas acho que, pelo menos, têm umas sessenta que participam ativamente. Cada família uma sentença, com seus desejos, angústias. Eu acho que é uma escuta que leva muito em consideração as famílias, porque depois de tudo, os grandes aliados da Roberta são as crianças. Porque aí tem o filtro das crianças, e acho muito bacana todos esses processos. Eu acho uma experiência democrática incrível, porque é sobre isso, democracia e educação pública. É se sentir especial no coletivo, não o especial mimado, não aquela coisa de "Ah, você pode tudo". É sobre: você pode quando se une ao coletivo, quando você consegue convencer, quando você consegue mudar. Imagina a representação do poder público nessa história toda, é difícil mesmo. Aquele embate. Mas eu acho que tem muita coisa que é palpável, a participação das famílias tem um peso forte, sem que a escola se submeta simplesmente, passivamente, tem uma coisa ativa dos dois lados. A gente teve a grande experiência de participação de todo mundo na reforma do parque. A gente foi harmonizando as demandas, e vendo o que podia, o que cada um queria, e essa foi uma grande experiência. Foi muito horizontal, como vocês estão dizendo. Foi bacana, uma experiência, da gente sentir que estava participando, e não simplesmente que a escola estivesse aceitando uma coisa. Não era sobre isso! Era sobre construir juntos. Sei que é uma palavra um pouco batida, essa de "Ah, vamos construir as coisas juntos", mas é tão real isso no CEI Coração de Maria. Às vezes é literal, vamos tirar areia e cavar seja fisicamente, intelectualmente e emocionalmente. Eu acho que essa é a experiência da</i></p>

	<p><i>educação. O sentir, o agir, o pensar. Uma grande experiência para as crianças isso, acho que educa famílias, né?</i></p> <p><i>Do ponto de vista das famílias, ainda que não participo da comunidade, diretamente, do CEI Coração de Maria, o CEI Coração de Maria é uma referência na educação infantil em São Paulo. Quando eu falo que a minha filha está no CEI Coração de Maria, eu vejo os olhos brilhando, sabe. E foi pra mim, assim, quando eu ouvi falar, eu tive essa sorte, essa sorte enorme de morar aqui, mas eu já tive [inaudível] eu certo, assim, né. Então, eu posso dizer que, assim, a educação é um direito da criança, mas ela ainda é um privilégio. Então eu me sinto muito privilegiada, eu sei que a minha filha é muito privilegiada por essa experiência no CEI Coração de Maria. E eu me sinto transformada, profundamente transformada por essa experiência, sei que não sou a mesma depois dessa experiência. Acho que sou uma pessoa um pouco melhor por estar passando pelo CEI Coração de Maria. A Dora está se despedindo, o próximo semestre é o último, já nem posso falar disso. Mas eu acredito que o CEI Coração de Maria está profundamente comprometido em formar cidadãos e cidadãs autônomos e solidários, críticos e participativos, que são capazes de sonhar e de se empenhar na construção de um mundo melhor. Um mundo anti-racista, anti-consumista e comprometido com a ecologia, um mundo em que o ser humano esteja conectado com ele mesmo, porque o CEI faz esse trabalho da criança tentar se entender, conectado com ele mesmo, conectado com outro ser humano e profundamente conectado com a natureza. Acho que o CEI vai criando todos esses laços nas crianças, então não é um mundo melhor, sabe, retórico, é um mundo melhor concreto. É... Eu acho que isso é muito claro para mim, no cotidiano do CEI, não é só um discurso. Isso acontece ali no dia a dia, essa formação e essa transformação, acho importante mesmo essa dimensão.</i></p>
<p>Ana Maria (ex coordenadora)</p>	<p><i>Em, mais ou menos, no ano de 2013, iniciamos esse trabalho de pensar uma escola democrática, pensar na participação efetiva da comunidade, e isso se deu, em primeiro momento, fazendo um antecipadamente um trabalho com a equipe. O que seria uma cultura participativa? O que seria uma escola democrática? Então, começamos esse processo lá em 2013. Nós fomos percebendo que os frutos foram vindos. Nós plantamos uma sementinha com a equipe, depois a comunidade, e essa árvore começou a florir, o fruto começou a germinar e nascer. Todo nosso trabalho sempre foi de muita transparência.</i></p>
<p>Roberta (diretora)</p>	<p><i>Por se tratar de um cargo de chefia, muitas vezes, as concepções do cargo trazem uma barreira entre o diretor e as famílias. São posições hierárquicas da qual, precisamos olhar com atenção para não esbarrar nos entrelaços das relações. Então, anualmente observamos o que podemos fazer de estratégias para melhorar as relações e aproximar as famílias do CEI.</i></p> <p><i>Ao longo dos anos fomos personalizando o atendimento. Nosso acolhimento inicia-se no ato da matrícula. Telefonamos para as famílias informando que saiu a vaga do bebê ou criança, e que estamos felizes com sua chegada. Quando a família vai na unidade levar os documentos e conhecer a estrutura, presentearmos elas com um mimo, uma lembrancinha de boas-vindas. Foi possível perceber, ao longo do tempo, que práticas como essas aproximou mais as famílias do CEI, e claro que acaba sendo instantâneo querer se</i></p>

	<p><i>envolver e participar do nosso cotidiano. A fim de aproximar as famílias, também utilizamos a estratégia dos convites e solicitações de ajuda pela agenda da criança. São bilhetes que convidam as famílias a participarem da organização dos eventos, confecção de fantasias das crianças, ações comunitárias de cuidados específicos da estrutura predial, cuidados com nosso minhocário, horta e jardins, entre outras ações. Utilizamos essa estratégia no sentido de aproximar, e ao mesmo tempo deixar as famílias à vontade para participar. Quando são encontros mais complexos, convocamos os representantes da comunidade educativa para as reuniões.</i></p> <p><i>Falando em representantes da comunidade, esse primeiro grupo se formou, a partir de um grupo de famílias que me procurava constantemente querendo ajudar em qualquer coisa. Nos envolvemos de tal maneira, que quando percebi, o CEI estava tomado por essas famílias, onde umas cuidavam da pracinha, outras auxiliavam na entrada das crianças, outras costuravam fantasias, outras auxiliavam as professoras nos passeios, outras militavam na Câmara Municipal reivindicando melhorias, entre outras ações.</i></p> <p><i>O mais importante a considerar, é o fato de que são as crianças as protagonistas das nossas ações. Através do nosso olhar e escuta ativa de educador, sondamos as necessidades e partilhamos com os adultos, sendo eles funcionários do CEI, instituição mantenedora, poder público e famílias. Não há possibilidade de ressignificar os espaços, brinquedos, brincadeiras, seja o que for, sem considerar as reais necessidades das crianças, e a parceira das pessoas envolvidas no cotidiano do CEI.</i></p>
<p>Agostinho (supervisor escolar)</p>	<p><i>Eu sou supervisor escolar, e acompanho experiências em diferentes escolas. Nós temos escolas que há uma experiência que fica no institucional, "Ah, nós temos um conselho, mas nós temos". Mas falta o movimento da democracia, democracia é vida, isso a gente sente. Não basta ter pessoas participando, porque é mais que isso. Como diz a Isabela, é participar, mas se sentir participando... Se é uma participação só institucional, essa é a presidente do conselho, essa é a presidente da comissão de mães. Mas se não tem esse movimento, então a democracia fica institucionalizada e congelada. E o que eu sempre via e vejo no Coração de Maria é movimento. Na última conversa que eu tive com a Roberta, ela até foi, foi nesse sentido, que eu dizia o seguinte "Olha, Roberta, é hora de a gente parar um pouco o movimento", porque o movimento também exige o momento em que a gente precisa tirar um pouquinho o pé para a gente fazer uma reflexão, para a gente fazer uma auto avaliação, para os caminhos que a gente vai seguir com esse projeto.</i></p>
<p>Paula (representante da instituição apreiceira)</p>	<p><i>A gente sempre teve uma gestão compartilhada e democrática, e fico feliz em escutá-las, por saber... Eu já tinha essa impressão, mas vem confirmar, fundamentar as falas das meninas, no sentido de que isso também acontece nas 5 unidades. Existem espaços de fala também na unidade. E é difícil essa construção, porque nós estamos uma organização que atua tanto na assistência social, quanto na educação, e você propor esses espaços de fala, alinhar uma fala institucional de duas políticas públicas no mesmo espaço, não é fácil. E a Roberta faz muito bem isso. Eu acho que quando nós temos esses espaços de fala, de troca, de aprendizado, ela consegue trazer esse olhar da unidade, com suas especificidades da educação, para dentro do</i></p>

	<p><i>instituto, e isso corroborar com toda a diretriz institucional, independente se for da assistência ou da educação.</i></p>
--	--