



2032 - Trabalho Completo - XII ANPEd-SUL (2018)
Eixo Temático 04 - Estado e Política Educacional

A Influência do Trabalho da Diretora de CMEI na Qualidade do Atendimento às Crianças que Frequentam a Educação Infantil na Rede Municipal de Ensino de Curitiba - PR
Danieli D' Aguiar Cruzetta - UFPR - Universidade Federal do Paraná

O presente trabalho apresenta resultados de pesquisa que teve como objetivo geral analisar de que forma o trabalho da diretora dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba influencia na qualidade do atendimento. Para fundamentar as discussões sobre qualidade da educação se fez uso do conceito de qualidade social trazido por (DOURADO; OLIVEIRA, 2009; SILVA, 2009), do conceito trazido por Moss (2011), das pesquisas que tratam desta temática e em documentos nacionais e municipais, por meio dessas discussões foram traçadas 8 condições de qualidade para pesquisa. As discussões sobre gestão escolar e o papel do diretor tiveram como base teórica os autores Paro (2015; 2007; 1995; 1990) e Souza (2012; 2007). A metodologia empregada foi constituída de questionários, observações e análise documental. Os resultados mostraram que o trabalho da diretora de CMEI influencia a qualidade da Educação Infantil. As condições estabelecidas nesta pesquisa foram essenciais para atribuir a razão pedagógica de cada tarefa desenvolvida pela diretora. Assim, observou-se a superação da divisão entre atividades administrativas e pedagógicas. Outro achado mostra o peso da gestão municipal na gestão do CMEI, tendo como um dos fatores de influência a forma de provimento do diretor por indicação.

A Influência do Trabalho da Diretora de CMEI na Qualidade do Atendimento às Crianças que Frequentam a Educação Infantil na Rede Municipal de Ensino de Curitiba - PR

Resumo

O presente trabalho apresenta resultados de pesquisa que teve como objetivo geral analisar de que forma o trabalho da diretora dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba influencia na qualidade do atendimento. Para fundamentar as discussões sobre qualidade da educação se fez uso do conceito de qualidade social trazido por (DOURADO; OLIVEIRA, 2009; SILVA, 2009), do conceito trazido por Moss (2011), das pesquisas que tratam desta temática e em documentos nacionais e municipais, por meio dessas discussões foram traçadas 8 condições de qualidade para pesquisa. As discussões sobre gestão escolar e o papel do diretor tiveram como base teórica os autores Paro (2015; 2007; 1995; 1990) e Souza (2012; 2007). A metodologia empregada foi constituída de questionários, observações e análise documental. Os resultados mostraram que o trabalho da diretora de CMEI influencia a qualidade da Educação Infantil. As condições estabelecidas nesta pesquisa foram essenciais para atribuir a razão pedagógica de cada tarefa desenvolvida pela diretora. Assim, observou-se a superação da divisão entre atividades administrativas e pedagógicas. Outro achado mostra o peso da gestão municipal na gestão do CMEI, tendo como um dos fatores de influência a forma de provimento do diretor por indicação.

Palavras-chave: Qualidade da educação. Gestão Escolar. Papel do diretor. Educação Infantil. Políticas Educacionais.

Introdução

O presente trabalho apresenta resultados de pesquisa de mestrado que trouxe para discussão a razão pedagógica que justifica a existência de cada uma das tarefas que são desenvolvidas pelas diretoras^[1] dos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI) em seu cotidiano de trabalho e assim perceber qual a sua relação com a qualidade do atendimento que é oferecido às crianças que frequentam estas instituições.

Para tanto, a metodologia empregada foi constituída por questionários, observações e análise documental. O questionário teve como objetivo conhecer o perfil das diretoras dos CMEIs e saber como organizam seu cotidiano de trabalho. O mesmo foi construído em coautoria e em novembro de 2016 o instrumento foi enviado aos 205 CMEIs que estavam em funcionamento na época. Foram obtidas 175 respostas, ultrapassando 85% de retorno.

A metodologia da observação se apoiou na técnica shadowing, considerada uma técnica de sobreamento qualitativa, envolve um pesquisador seguindo de perto um membro de uma organização durante um longo período de tempo. As observações ocorreram em três CMEIs e tiveram duração média de 8 horas cada.

A análise documental foi realizada com a leitura e utilização de alguns dados disponíveis no Regimento do CMEI, no Projeto Político Pedagógico das três unidades observadas, no caderno de avaliação dos Parâmetros e Indicadores de Qualidade do município de Curitiba e nos seus resultados, bem como os documentos que baseiam a organização da Educação Infantil nacionalmente.

Para se pensar a razão pedagógica das atividades desenvolvidas pelas diretoras e sua relação com a qualidade do atendimento oferecido às crianças que frequentam os CMEIs de Curitiba foi percorrido o seguinte caminho: após os estudos sobre os documentos nacionais e regionais que orientam a EI e a análise das pesquisas que tratam sobre a qualidade da oferta desta etapa de ensino foram estabelecidas 8 condições de qualidade; após as discussões sobre gestão escolar e o papel da diretora, as atividades desenvolvidas no cotidiano de trabalho da diretora elencadas no questionário, foram relacionadas as atribuições legais estabelecidas no Regimento de CMEI; e por fim foram relacionadas as atividades desenvolvidas pelas diretoras com as condições de qualidade estabelecidas na pesquisa, percebendo assim a razão pedagógica que justifica a sua existência, independente de suas características iniciais serem mais administrativas ou pedagógicas.

Os resultados mostraram que o trabalho da diretora de CMEI influencia a qualidade da Educação Infantil. As condições estabelecidas nesta pesquisa foram essenciais para atribuir a razão pedagógica de cada tarefa desenvolvida pela diretora. Assim, observou-se a superação da divisão entre atividades administrativas e atividades pedagógicas, pois a pesquisa mostrou que as tarefas podem ter relação direta ou indireta com a qualidade da Educação Infantil, evidenciando que as atividades administrativas também podem ter sua razão pedagógica para existir, mesmo que indiretamente.

Qualidade da Educação Infantil

As discussões sobre qualidade da educação foram embasadas nas discussões sobre qualidade social (DOURADO; OLIVEIRA, 2009; SILVA, 2009), no conceito trazido por Moss (2011) que a entende como um conceito socialmente construído, nas pesquisas que tratam desta temática e nos documentos nacionais e municipais que norteiam a qualidade nas unidades educacionais que atendem a primeira etapa da Educação Básica no Brasil.

A maioria das pesquisas que se refere à qualidade do atendimento nas instituições de EI mostram índices insatisfatórios dessa qualidade e sugere critérios que podem ser utilizados para avaliação da qualidade. Fica evidente, nesse quadro, que o que de fato existe e pode ser medido/avaliado são condições de qualidade relacionadas à infraestrutura, material, pessoal e organização do trabalho.

Diferentes autores, pesquisas e documentos nacionais e regionais, que foram discutidos no trabalho, apontam que a discussão sobre qualidade da educação deve ser realizada por meio de parâmetros de qualidade que consideram as dimensões política, pedagógica e administrativa. Assim, a autora da pesquisa considera que para se alcançar uma Educação Infantil de qualidade nos CMEIs de Curitiba é preciso garantir algumas condições, que com base nos PIQs (Parâmetros e Indicadores de Qualidade) do município de Curitiba e das DCNEIs, (Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil) são abaixo elencadas:

- Que os espaços das unidades sejam organizados com o intuito de garantir um tempo de infância a ser vivido, levando em consideração critérios de segurança, saúde, conforto e estética, flexibilidade, interação e acessibilidade;
- Que a brincadeira seja considerada como principal linguagem da criança e que, para tanto, ela tenha acesso a brinquedos seguros e estimulantes em diferentes tempos e espaços, brinquedos e brincadeiras variadas que favoreçam diferentes vivências afetivas, sociais, cognitivas e motoras e um ambiente que favoreça as brincadeiras de faz de conta. Tendo como critério para essa organização e aquisição de materiais segurança, saúde, quantidade, qualidade, diversidade e acessibilidade;
- Que os tempos e espaços de alimentação estejam organizados com o intuito de garantir que as crianças desenvolvam ações independentes para se alimentar e que desenvolvam o gosto e prazer por uma alimentação saudável. Que incentivem ainda a amamentação dos bebês com o aleitamento materno. Deve-se levar em consideração os critérios de segurança, conforto e estética, saúde e acessibilidade;
- Que as crianças tenham oportunidade de desenvolver identidades singulares e autônomas por meio do critério de acessibilidade;
- Que as crianças vivenciem interações que proporcionem um ambiente favorável ao respeito, à proteção, às relações de afeto, à solidariedade e amizade, tendo como critério para a organização a integração e o respeito;
- Que as crianças tenham acesso a experiências que proporcionem o desenvolvimento da curiosidade, imaginação e capacidade de expressão tendo possibilidade de desenvolver conhecimento de si e do mundo; ter interação com as diversas linguagens, gestual, verbal, plástica, dramática e musical; ter interação com a linguagem oral e escrita, tendo acesso a diferentes suportes e gêneros textuais orais e escritos; ações que recriem relações quantitativas, medidas, formas e orientações espaço temporais; propostas que desenvolvam a autonomia nas ações de cuidado pessoal, auto-organização, saúde e bem-estar; acesso a diferentes manifestações de música, artes plásticas e gráficas, cinema, fotografia, dança, teatro, poesia e literatura; contato e cuidado com a natureza; construção de conhecimentos em relação ao mundo físico e social, ao tempo e à natureza; acesso as diferentes manifestações e tradições culturais brasileiras; e utilização de recursos tecnológicos e midiáticos. Tendo como critério saúde e segurança, uso de materiais e equipamentos, quantidade, qualidade, diversidade e acessibilidade;
- Que todos os professores que trabalham na Educação Básica, inclusive os da Educação Infantil, em consonância com a meta 15 do atual Plano Nacional de Educação, tenham formação específica em ensino superior, complementada com a formação continuada em serviço, usando como critério para organização a acessibilidade;
- Que os CMEIs estejam organizados a fim de garantir um espaço de convivência democrática, usando como critério de organização a transparência, o planejamento participativo, atenção à equipe, parceria e avaliação da instituição.

Pensando na qualidade como construída socialmente por meio de processos de autoavaliação e de avaliação institucional, o que envolve as dimensões política, pedagógica e administrativa, considera-se a participação da diretora em todos os aspectos levantados pela avaliação e não apenas especificamente nas seções que tratam exclusivamente da gestão da unidade. Desta forma as 8 condições acima elencadas serviram como base na pesquisa para se pensar a razão pedagógica de cada atividade desenvolvida pela diretora e sua relação com a qualidade do atendimento ofertado às crianças que frequentam os CMEIs de Curitiba.

Dimensões da Função da Diretora Escolar

Concorda-se, com Souza (2007), ao compreender a função da diretora escolar como uma função política-pedagógica que contempla: a face política, a face pedagógica e a face administrativa. Entende-se que a diretora de escola age politicamente nas faces pedagógica e administrativa de sua função.

Souza (2007) discute a centralidade pedagógica que deve existir nos processos de gestão escolar, pois esta é uma dimensão de importante influência na busca do objetivo educacional, pois, a razão de ser da escola é pedagógica e a gestão deve estar voltada para esse fim.

Entende-se que a face administrativa e a face pedagógica são distintas faces da mesma função e o conhecimento desses dois campos é essencial para o sujeito que ocupa o lugar de diretora de escola. Porém, é preciso considerar que a diretora atua politicamente nessas duas dimensões e, para tanto, precisa dominar ainda os aspectos políticos de sua função, pois, "a função do diretor é a de coordenar o trabalho geral da escola, lidando com os conflitos e com as relações de poder, com vistas ao desenvolvimento mais qualificado do trabalho pedagógico" (SOUZA, 2007, p. 153).

É preciso entender que o pedagógico não se faz no vazio, ele é um conjunto de ações e a diretora é a responsável pela coordenação e convergência dessas atividades. Para tanto, a diretora escolar, como coordenadora do processo de gestão escolar, deve considerar e privilegiar em seu cotidiano ações que tenham a razão pedagógica de ser, buscando assim atingir os objetivos da escola. As atividades administrativas, e as atividades pedagógicas devem ser complementares e não excludentes.

Assim, entende-se razão pedagógica da atividade, aquela tarefa que está voltada para atingir o objetivo fim da instituição escolar, sendo assim se está voltada para favorecer as condições de qualidade para Educação Infantil estabelecidas neste trabalho.

Ressalta-se aqui que a forma de provimento das diretoras dos CMEIs de Curitiba é realizada por indicação. Considerando que a função de diretora escolar é política e contempla as faces administrativa e pedagógica, se faz necessário discutir como as diferentes formas de provimento podem influenciar no trabalho de gestão que é desenvolvido dentro das unidades educacionais e, conseqüentemente, na qualidade do atendimento na Educação Infantil. As formas de provimento discutidas na pesquisa foram por indicação, por concurso público e por eleição, mesmo sabendo que existem outras, como as formas mistas de escolha.

A forma de provimento por indicação pressupõe um problema de legitimidade, pois a diretora não foi escolhida pela comunidade escolar para ali estar e sim enviada por um político ou técnico da secretaria de educação, devendo a este primeiro representatividade e não o compromisso com as famílias, professoras e demais segmentos da comunidade. Dessa forma a indicação é caracterizada como um cargo de confiança do governo, que carrega fortes marcas do clientelismo político favorecendo formas de gestão mais patrimonialistas (DRABACH, 2013).

Não se pode negar que a forma de provimento pela indicação é uma escolha que reconhece a face política da função, pois como afirma Souza (2007, p. 166), “do contrário não haveria disputa na definição de quem indicaria quem para ocupá-lo. Mas também significa uma forma patrimonialista de perceber a política e a própria educação”. Dessa forma, se reforça a ideia da necessidade de se ter formas de escolha de diretoras que sejam mais democráticas.

A forma de provimento por concurso público privilegia os aspectos técnicos da função em detrimento da dimensão política, pois “a capacidade de liderança não parece ser um elemento passível de ser avaliado por concurso de provas e títulos” (SOUZA, 2007, p. 167). Essa forma de escolha também deixa de fora a comunidade escolar, que não participa deste processo.

A análise documental mostrou ainda que existem atribuições que a diretora de CMEI tem oficialmente postas no regimento da unidade, a seguir, no quadro abaixo, será realizado uma relação dessas atribuições com as atividades que são realizadas no cotidiano de trabalho das diretoras, que foram elencadas no questionário.

QUADRO 1 - ATRIBUIÇÕES OFICIAIS DA DIRETORA X SEU COTIDIANO DE TRABALHO

ATRIBUIÇÕES DA DIRETORA ELENCADAS NO REGIMENTO DO CMEI	ATIVIDADES DO COTIDIANO DO TRABALHO DA DIRETORA ELENCADAS NO QUESTIONÁRIO
I – definir, em conjunto com o Conselho do CMEI, a Proposta Pedagógica e o Regimento da instituição, em consonância com as diretrizes da Secretaria Municipal da Educação e legislação vigente;	Participar das reuniões de conselho
II – administrar o CMEI consoante à legislação vigente, de forma a assegurar a execução da Proposta Pedagógica;	Elaborar e avaliar o plano de ação Participar de formações nos Núcleos Regionais de Educação Participar de formações ofertadas pelo Departamento de Educação Infantil
III – definir alternativas de soluções com o suporte técnico-pedagógico e a equipe da unidade, para as dificuldades que se apresentarem;	Organizar as faltas de professores e as permanências Realizar reuniões com os professores (as) Solucionar conflitos entre funcionários
IV – organizar, em conjunto com o suporte técnico-pedagógico, a distribuição das funções, considerando a legislação vigente e os critérios estabelecidos pela Secretaria Municipal da Educação;	Participar de reuniões com o pedagogo (a) para tratar de assuntos pedagógicos
V – supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelos profissionais da educação, objetivando a garantia das propostas pedagógicas para as diferentes faixas etárias atendidas na unidade;	Participar de reuniões com o pedagogo (a) para tratar de assuntos pedagógicos Participar dos momentos de permanência com os profissionais Observar as propostas em sala
VI – participar do planejamento do trabalho educacional realizado com as crianças;	Participar dos momentos de permanência com os profissionais Observar as propostas em sala Participar dos momentos de supervisão com o Núcleo Regional de Educação Participar de reuniões com a CANE regional
VII – promover canais de comunicação de forma a garantir o fluxo de informações fidedignas entre o CMEI e os setores da Secretaria Municipal da Educação, visando à qualidade do processo pedagógico-administrativo;	Atender a demandas do NRE e do nível central Realizar repasses às equipes Participar de reunião com a chefia de núcleo Participar de reunião com o Departamento de Educação Infantil Participar de reuniões com outros setores da Secretaria Municipal de Educação

VIII – assegurar o cumprimento do calendário aprovado, garantindo a carga horária e os dias previstos;	Organizar as faltas de professores e as permanências Substituir professores (as) em sala
IX – promover ações conjuntas com a família, comunidade e outros órgãos, articulando-as às propostas pedagógicas do CMEI;	Atender as famílias Realizar reuniões com as famílias
X – efetuar o controle de pessoal, bem como a supervisão dos serviços de manutenção, vigilância e serviços gerais;	Atender situações de manutenção Avaliar os serviços terceirizados Realizar reuniões com os profissionais dos serviços terceirizados
XI – monitorar todos os processos relativos à documentação da instituição e das crianças, orientando sobre os procedimentos de registros, prazos e arquivos;	Realizar BF mensal Cadastrar LTS de subordinados Inserir dados das crianças no GED Acompanhar o trabalho do agente administrativo Avaliar os serviços terceirizados
XII – supervisionar o fornecimento e qualidade da alimentação para as crianças;	Conferir a alimentação Acompanhar os momentos de alimentação das crianças
XIII – coordenar o processo de matrículas das crianças, de acordo com as diretrizes da Secretaria Municipal da Educação e com a participação do Conselho do CMEI;	Realizar matrícula
XIV – manter o cadastro das crianças lotadas na unidade;	Realizar cadastros de matrícula
XV – responsabilizar-se pelos materiais permanentes e equipamentos, orientando quanto ao seu uso e à sua conservação;	
XVI – efetivar a gestão do Programa de Descentralização de recursos, atendendo à legislação vigente e às diretrizes da Secretaria Municipal da Educação;	Realizar orçamentos para compras Realizar compras Realizar prestação de contas
XVII – presidir o Conselho do CMEI – órgão máximo de direção da instituição – garantido a participação de todos os segmentos da comunidade do CMEI, respondendo pelas decisões consensadas no colegiado;	Participar das reuniões de conselho Elaborar e avaliar o plano de ação
XVIII – efetivar parcerias aprovadas pelo Conselho do CMEI, atendendo à legislação vigente e diretrizes da Secretaria Municipal da Educação;	Participar de reuniões com a Rede de Proteção Acompanhar a entrada e/ou saída das crianças Realizar encaminhamentos para a unidade de saúde
XIX – realizar outras atividades pertinentes.	Realizar reuniões com profissionais especializados que atendem as crianças Responder e-mails Organizar malote

FONTE: A autora (2017).

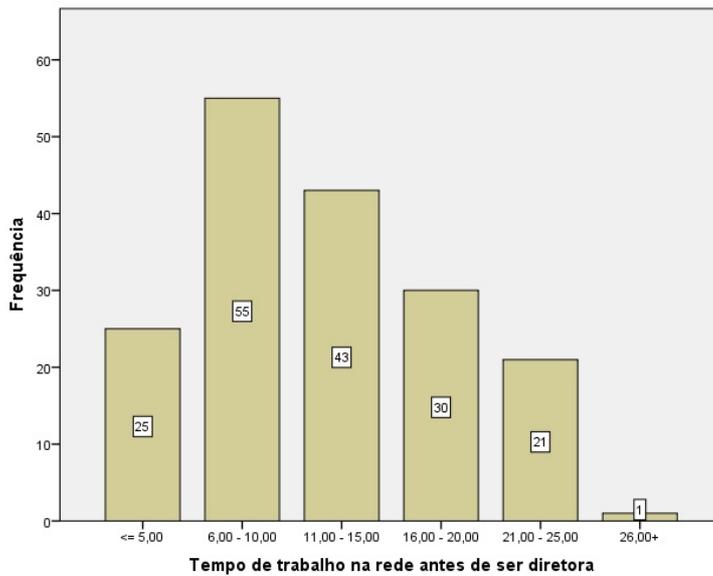
Vale ressaltar que essa relação entre as atribuições oficiais da diretora e as atividades do questionário foram realizadas posteriormente, ou seja, as atribuições legais não foram utilizadas para se pensar as tarefas que foram elencadas no questionário que foi enviado às gestoras dos CMEIs. Portanto, o vínculo que está sendo proposto na elaboração deste quadro é de se visualizar como as diretoras desempenham suas atribuições no dia a dia do seu trabalho e essas informações e dados contribuirão para se perceber de que forma esse trabalho influencia na qualidade da Educação Infantil.

Perfil das Diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba

Com base nas respostas do questionário, pôde ser traçado a seguinte caracterização geral: a gestão dos CMEIs de Curitiba é ocupada, na sua grande maioria, mais de 97%, por mulheres, quantitativo correspondente a 170 diretoras. Com relação à etnia/raça, 137 profissionais se declararam brancos, 25 pardos, 8 pretos, 3 amarelos e 2 não quiseram declarar. Quanto à faixa etária, a maioria destas profissionais está entre duas faixas etárias, de 35 a 39 anos e 40 a 44 anos, somando juntas 53,7% das dirigentes. Com relação a formação 85,71% das diretoras possuem o ensino superior em pedagogia e 72,57 possuem o curso de especialização.

O gráfico a seguir mostra quanto tempo a diretora atuou no cargo de concurso antes de assumir a função de diretora, os dados estão sistematizados em intervalos de 5 em 5 anos.

GRÁFICO 1 - TEMPO DE TRABALHO NA RME ANTES DE ASSUMIR A FUNÇÃO DE DIREÇÃO

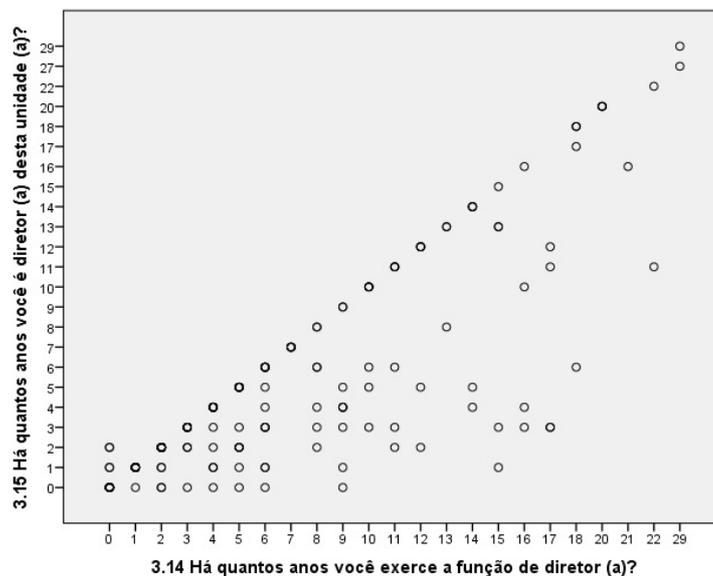


FONTE: A autora (2017).

Observa-se que há poucos casos, uma frequência de 25, de diretoras que assumiram a função após trabalhar menos de 5 anos na RME (Rede Municipal de Ensino de Curitiba) em seu cargo de concurso de origem. A maior parte dos casos se concentram nas faixas entre 6 a 10 anos e 11 a 15 anos, mostrando que a experiência em educação está sendo considerada como critério na indicação das diretoras, o que favorece que elas reconheçam a especificidade pedagógica que existe na gestão escolar.

O tempo no cargo de direção e o confronto com o referido tempo na mesma unidade são dados que constituem esse perfil, pois sabe-se o quanto esse tempo pode influenciar nos aspectos referentes aos modelos de gestão e a forma de agir politicamente da diretora, conforme mostra o gráfico abaixo.

GRÁFICO 2 – tempo de direção X tempo de direção na mesma unidade



FONTE: A autora (2017).

Observa-se um número grande de casos no qual as diretoras ficam na função na mesma unidade, por bastante tempo, chegando a mais de 20 anos, a permanência por um longo período de tempo na direção de CMEI pode favorecer modelos de gestão mais autoritários.

Atividades Desenvolvidas pela Diretora de CMEI: Qual a Razão Pedagógica?

Uma discussão realizada na pesquisa é sobre a razão pedagógica das tarefas que são desenvolvidas pelas diretoras de CMEI para compreender sua relação com a qualidade do atendimento. Percebe-se na relação das tarefas que algumas apresentam características iniciais que são mais administrativas ou mais pedagógicas, sendo a maioria delas aproximada com a primeira.

Porém, o que se pretende mostrar com essa discussão é que as atividades que apresentam características iniciais que são mais administrativas apresentam uma razão pedagógica para existir, como as tarefas relacionadas à parte financeira, a tarefa de acompanhar as situações de manutenção, de organizar as faltas de professores e as permanências (hora atividade), entre outras. À primeira vista, essas são tarefas apenas administrativas, mas, ao pensar que sem elas o CMEI pode funcionar com menor qualidade, se entende a razão pedagógica de elas existirem.

Assim, percebe-se que as ações desenvolvidas no cotidiano de trabalho da diretora precisam estar organizadas para atingir o objetivo principal da escola, que elas precisam ter uma razão pedagógica para existir. Com o intuito de analisar qual a razão pedagógica de cada uma das atividades que a diretora desenvolve no seu dia a dia (atividades essas elencadas no questionário enviado às diretoras dos CMEIs de Curitiba), a seguir será apresentado um quadro com as condições de qualidade para a Educação Infantil dos CMEIs, e categorizadas as atividades que são desenvolvidas pela diretora que favorecem mais diretamente que a condição posta seja alcançada. O quadro traz ainda a frequência de respostas declaradas pela diretora, com relação a realização das atividades. Na pesquisa, essa foi considerada a régua de medida para pensar a razão pedagógica da atividade e, conseqüentemente, de que forma as atividades realizadas pela diretora de CMEI influenciam na qualidade do atendimento que é oferecido às crianças de 0 a 5 anos, que frequentam a Educação Infantil no município de Curitiba.

QUADRO 2 – ATIVIDADES DA DIRETORA QUE FAVORECEM QUE AS CONDIÇÕES DE QUALIDADE DA EI DOS CMEIS DE CURITIBA SEJAM ALCANÇADAS

CONDIÇÃO DE QUALIDADE	ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELA DIRETORA	FREQUÊNCIA	
		% MENOR	% MAIOR
Que os espaços das unidades sejam organizados com o intuito de garantir um tempo de infância a ser vivido, levando em consideração critérios de segurança, saúde, conforto e estética, flexibilidade, interação e acessibilidade.	Observar as propostas em sala	21,14	78,86
	Atender situações de manutenção	2,86	97,14
	Avaliar os serviços terceirizados	8,00	92,00
	Realizar reuniões com os profissionais dos serviços terceirizados	28,57	71,43
	Realizar orçamentos para compras	9,71	90,29
Que a brincadeira seja considerada como principal linguagem da criança e que, para tanto, ela tenha acesso a brinquedos seguros e estimulantes em diferentes tempos e espaços, brinquedos e brincadeiras variadas que favoreçam diferentes vivências afetivas, sociais, cognitivas e motoras e um ambiente que favoreça as brincadeiras de faz de conta. Tendo como critério para essa organização e aquisição de materiais segurança, saúde, quantidade, qualidade, diversidade e acessibilidade.	Realizar compras	6,29	93,71
	Observar as propostas em sala	21,14	78,86
	Realizar orçamentos para compras	9,71	90,29
Que os tempos e espaços de alimentação estejam organizados com o intuito de garantir que as crianças desenvolvam ações independentes para se alimentar e que desenvolvam o gosto e prazer por uma alimentação saudável. Que incentivem ainda a amamentação dos bebês com o aleitamento materno. Deve-se levar em consideração os critérios de segurança, conforto e estética, saúde e acessibilidade.	Realizar compras	6,29	93,71
	Avaliar os serviços terceirizados	8,00	92,00
	Realizar reuniões com os profissionais dos serviços terceirizados	28,57	71,43
	Conferir a alimentação	26,86	73,14
	Acompanhar os momentos de alimentação das crianças	18,86	81,14
	Realizar orçamentos para compras	9,71	90,29
	Realizar compras	6,29	93,71
	Atender as famílias	1,71	98,29
	Participar de reuniões com a CANE regional	37,71	62,29
	Observar as propostas em sala	21,14	78,86
Que as crianças tenham oportunidade de desenvolver identidades singulares e autônomas por meio do critério de acessibilidade	Realizar orçamentos para compras	9,71	90,29

	Realizar compras	6,29	93,71
	Acompanhar a entrada e/ou saída das crianças	2,86	97,14
	Atender às famílias	1,71	98,29
Que as crianças vivenciem interações que proporcionem um ambiente favorável ao respeito, à proteção, às relações de afeto, à solidariedade e amizade, tendo como critério para a organização a integração e o respeito.	Observar as propostas em sala	21,14	78,86
	Substituir professores (as) em sala	46,86	53,14
	Realizar orçamentos para compras	9,71	90,29
	Realizar compras	6,29	93,71
Que as crianças tenham acesso a experiências que proporcionem o desenvolvimento da curiosidade, imaginação e capacidade de expressão tendo possibilidade de desenvolver conhecimento de si e do mundo; ter interação com as diversas linguagens, gestual, verbal, plástica, dramática e musical; ter interação com a linguagem oral e escrita, tendo acesso a diferentes suportes e gêneros textuais orais e escritos; ações que recriem relações quantitativas, medidas, formas e orientações espaço temporais; propostas que desenvolvam a autonomia nas ações de cuidado pessoal, auto-organização, saúde e bem-estar; acesso a diferentes manifestações de música, artes plásticas e gráficas, cinema, fotografia, dança, teatro, poesia e literatura; contato e cuidado com a natureza; construção de conhecimentos em relação ao mundo físico e social, ao tempo e à natureza; acesso as diferentes manifestações e tradições culturais brasileiras; e utilização de recursos tecnológicos e midiáticos. Tendo como critério saúde e segurança, uso de materiais e equipamentos, quantidade, qualidade, diversidade e acessibilidade.	Observar as propostas em sala	21,14	78,86
	Realizar orçamentos para compras	9,71	90,29
	Realizar compras	6,29	93,71
	Organizar as faltas de professores e as permanências	6,86	93,14
	Participar de reuniões com o pedagogo (a) para tratar de assuntos pedagógicos	6,29	93,71
Que todos os professores que trabalham na Educação Básica, inclusive os da Educação Infantil, em consonância com a meta 15 do atual Plano Nacional de Educação, tenham formação específica em ensino superior, complementada com a formação continuada em serviço, usando como critério para organização a acessibilidade.	Participar dos momentos de permanência com os profissionais	51,43	48,57
	Participar dos momentos de supervisão com o Núcleo Regional de Educação	11,43	88,57
	Participar de formações nos Núcleos Regionais de Educação	6,29	93,71
	Participar de formações ofertadas pelo Departamento de Educação Infantil	20,00	80,00
	Realizar orçamentos para compras	9,71	90,29
	Realizar compras	6,29	93,71
	Atender as famílias	1,71	98,29
	Participar das reuniões de conselho	4,57	95,43
	Elaborar e avaliar o plano de ação	9,14	90,86
	Realizar prestação de contas	6,86	93,14

Que os CMEIs estejam organizados a fim de garantir um espaço de convivência democrática, usando como critério de organização a transparência, o planejamento participativo, atenção à equipe, parceria e avaliação da instituição.	Participar de reuniões com o pedagogo (a) para tratar de assuntos pedagógicos	6,29	93,71
	Participar de reuniões com a Rede de Proteção	32,57	67,43
	Realizar encaminhamentos para a unidade de saúde	13,71	86,29
	Realizar reuniões com profissionais especializados que atendem as crianças	38,29	61,71
	Realizar reuniões com os professores (as)	5,71	94,29
	Realizar reuniões com as famílias	8,00	92,00
	Realizar reuniões com os profissionais dos serviços terceirizados	28,57	71,43
	Solucionar conflitos entre funcionários	14,29	85,71
	Realizar repasses às equipes	4,00	96,00
	Participar de reunião com a chefia de núcleo	10,29	89,71
	Participar de reunião com o Departamento de Educação Infantil	20,00	80,00
	Participar de reuniões com outros setores da Secretaria Municipal de Educação	34,86	65,14

FONTE: A autora (2017).

Com base no quadro acima organizado, percebe-se que algumas atividades aparecem em mais de uma condição de qualidade, destacam-se cinco. A primeira aparece em 5 das 8 condições de qualidade colocadas neste trabalho, sendo ela "observar as propostas em sala". Essa foi uma tarefa apontada acima como exemplo de atividade com uma característica inicial mais pedagógica, e seu percentual de resposta de frequência foi de 21,14% das respostas para as menores frequências e 78,86% das respostas para as maiores frequências. Ela não é uma das atividades que ficam com o nível acima de 80% das respostas, assim se destaca, sendo essa uma atividade que pode ser realizada com mais frequência pelas diretoras, já que favorece a maioria das condições de qualidade. Sabe-se que essa pode ser uma tarefa desenvolvida com maior frequência pela pedagoga, porém, ela acompanha apenas 4 das 11 horas de jornada oferecida pelo CMEI. Assim, é de responsabilidade da diretora acompanhar os outros momentos, potencializando dessa maneira a oferta de uma Educação Infantil de qualidade.

A segunda diz respeito à tarefa de "realizar reuniões com os profissionais dos serviços terceirizados", em que as diretoras declararam as seguintes frequências no questionário: 28,57% preencheram as menores frequências e 78,86% as maiores frequências. Os serviços de limpeza e alimentação são fornecidos por empresas terceirizadas à SME (Secretaria Municipal de Educação). A referida tarefa está relacionada à três condições de qualidade, dessa maneira, entende-se que esses profissionais estão ligados diretamente à oferta de uma Educação Infantil de qualidade e assim devem participar e entender mais do processo educativo que acontece dentro do CMEI e essa ação pode ser realizada por meio dessas reuniões.

"Atender às famílias" é a terceira tarefa aqui destacada, ela também está relacionada a três condições de qualidade e as diretoras declararam realizá-la com as seguintes frequências: 1,71% para as menores frequências e 98,29% para as maiores frequências.

As tarefas de "realizar orçamentos" e "realizar compras" aparecem em 7 das 8 condições de qualidade. As declarações sobre a frequência de realização foram de 9,71% para as menores frequências e 90,29% para as maiores frequências para a primeira e 6,29% para as menores frequências e 93,71% para as maiores frequências para a segunda. Dessa maneira, percebe-se que as questões financeiras permeiam toda a organização do trabalho, entendendo assim a importância do financiamento e a administração desses recursos para uma educação de qualidade.

Pode-se perceber ainda no quadro acima que todas condições de qualidade necessitam da realização de mais de uma tarefa pela diretora, mas, destaca-se que a condição de qualidade relacionada à qualificação profissional das professoras que atuam na Educação Infantil necessita de 8 tarefas das atribuições da diretora para acontecer, mostrando a importância dessa condição para todo o processo educativo que acontece dentro do CMEI.

16 atividades do cotidiano estão relacionadas a condição de qualidade que trata da gestão democrática, esse fato mostra que a principal função da diretora, sendo de natureza política-pedagógica, é buscar, por meio de suas ações do cotidiano, um espaço de convivência democrática.

Percebe-se ainda que algumas atividades não foram atribuídas para nenhuma das condições de qualidade estabelecidas para esta pesquisa, sendo elas:

- Responder e-mails;
- Atender à demanda do NRE e do nível central;
- Realizar BF (Boletim de frequência);
- Cadastrar LTS (Licença para Tratamento de Saúde) de subordinados;
- Organizar malote;
- Inserir dados no GED (Sistema de Gestão Educacional);

- Acompanhar o trabalho do agente administrativo.

Por não se encaixarem diretamente em nenhuma condição de qualidade, essas atividades podem ser consideradas com características inicialmente mais burocráticas. Porém, é preciso considerar que essas atividades que não foram relacionadas no momento a nenhuma condição de qualidade, podem, em determinadas situações, apresentar uma razão pedagógica, como, por exemplo, nos casos das tarefas relacionadas a “responder e-mails” e “organizar malote”, pois não é possível saber qual é o conteúdo do e-mail e/ou do malote, ele pode estar relacionado a questões de orientação de organização ou de prestação de contas, que podem impactar na qualidade, o que diferencia é o conteúdo. Dessa forma, considera-se aqui, que essas tarefas estão relacionadas mais indiretamente com as condições de qualidade.

Outras duas atividades ficaram fora do quadro, por não ter uma relação direta com as condições de qualidade estabelecida na pesquisa, sendo:

- Realizar cadastros de matrícula;
- Realizar matrícula.

A qualidade da Educação Infantil tem em uma das suas condições a questão do acesso. Seria então necessário trazer o acesso como uma condição de qualidade para a Educação Infantil dos CMEIs de Curitiba, já que os documentos da RME não abordam essa questão.

Conclusões

A pesquisa revelou que o trabalho da diretora nos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba influencia na qualidade do atendimento que é oferecido às crianças que frequentam essas instituições. Ao relacionar as atribuições estabelecidas para a função de diretora no Regimento do CMEI com as tarefas que são desenvolvidas no dia a dia do processo de gestão, percebe-se que as atribuições são realizadas e elas favorecem as condições de qualidade estabelecidas nesta pesquisa. As diretoras que tiveram seu cotidiano de trabalho observado mostraram gastar boa parte do seu tempo de trabalho realizando tarefas que favorecem mais diretamente essas condições. O mesmo pôde ser constatado nas respostas declaradas em questionário pelas 175 diretoras. Assim, confirmou-se o que foi trazido nos estudos de Paro (2007), que o papel desempenhado pela diretora é ainda um dos determinantes mais importantes para a qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar.

Percebeu-se na empiria a superação da divisão entre atividades administrativas e atividades pedagógicas, pois, é necessário considerar que o pedagógico não se faz no vazio e sim é um conjunto de ações, o que a pesquisa revelou foi que existe uma convergência nas ações realizadas pelas diretoras para que se favoreçam as condições de qualidade da Educação Infantil. Assim, conclui-se que o que precisa ser levado em consideração nessa discussão é a razão pedagógica das tarefas que são realizadas pelas diretoras e se essa ação converge para atingir a finalidade da Educação Infantil, ou seja, um atendimento de qualidade.

É possível reconhecer a razão pedagógica de cada tarefa desenvolvida pela diretora de CMEI elencada neste trabalho, ao ser relacionada com as condições de qualidade para a Educação Infantil traçadas para essa pesquisa, pois se as tarefas realizadas pelas diretoras favorecem uma ou mais das condições mostram uma razão pedagógica para existir e ser realizada. Para as atividades que não apresentaram inicialmente uma relação com as condições de qualidade é necessário primeiro entender qual é o seu conteúdo para depois conhecer se ela influencia mais direta ou indiretamente a qualidade.

Evidenciou-se, por meio da análise das respostas declaradas em questionário uma homogeneidade na organização das unidades e esse fato pode ser explicado pelo peso político da gestão da SME na gestão dos CMEIs e isso pode ser favorecido pela forma de provimento das diretoras, pois elas são indicadas tendo desta maneira um cargo de confiança e se mostram mais representantes do Estado do que da comunidade escolar. Por um lado, esse fato reflete na diminuição da autonomia e democratização da gestão, mas por outro, solidifica uma unidade de Rede.

Pensar quem são esses sujeitos que estão a frente das instituições que atendem exclusivamente a primeira etapa da Educação Básica e conhecer o seu trabalho levou a perceber como essa figura é importante para se garantir o direito das crianças de 0 a 5 anos frequentarem uma Educação Infantil de qualidade.

[1] Como a pesquisa mostrou que mais de 97% das diretoras de CMEI no município de Curitiba são mulheres, a partir deste ponto do texto fará uso do gênero feminino ao tratar das profissionais que desempenham suas funções na Educação Infantil.

Referências

BRASIL. Lei n° 9.394/96 de 20 de dezembro 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996 **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 15/03/2017.

CRUZETTA, D. A. **A Influência do Trabalho da Diretora de CMEI na Qualidade do Atendimento na Educação Infantil na Rede Municipal de Curitiba – PR**. 224 f. Dissertação (Mestrado em Educação) Programa de Pós-Graduação em Educação. Área de Concentração: Políticas Educacionais. Setor de Educação. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

CURITIBA. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. **Parâmetros e Indicadores de Qualidade para os Centros Municipais de Educação Infantil**. 2009.

DRABACH, N. P. **As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil**. 2013. 251 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201 – 215, maio/ago. 2009.

MCDONALD, S. **Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research** London: Thousand Oaks, CA and New Delhi. vol. 5(4): 455-473.

MOSS, P. Para além do problema com qualidade. *in*: MACHADO, M. L. de A. **Encontros e desencontros em educação infantil** - 4. ed - São Paulo: Cortez, 2011, p. 17-25.

PARO, V. H. **Administração Escolar: uma introdução crítica**. 4 ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1990.

_____. **Por dentro da Escola Pública**. São Paulo: Xamã, 1995. 1ª ed.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

SILVA, M. A. **Qualidade social da educação pública: algumas aproximações**. **Cadernos Cedes**, Campinas vol. 29, n. 78, p. 216-226, maio/ago. 2009.

SOUZA, A. R. de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. 302 p. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2007.

_____. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola**. *Revista Brasileira de Educação*, v. 17, n. 49, jan.-abr. 2012, p.159-174.