

# ENTRAVES NA AÇÃO DOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL

## BARRIERS IN ACTION OF MANAGERS OF EARLY CHILDHOOD EDUCATION INSTITUTIONS

Simone de Fátima Flach<sup>1</sup>

**Resumo:** Derivado de um estudo mais amplo, este artigo discute dados parciais de pesquisa sobre a ação dos gestores da educação infantil. A pesquisa, de cunho qualitativo, foi realizada em instituições públicas e privadas de um município paranaense e procurou analisar questões relacionadas aos aspectos político-administrativos, pedagógicos e humanos que envolvem a ação dos gestores. Os dados sugerem que a ação dos gestores encontra-se limitada por entraves impostos pelos encaminhamentos político-educacionais em curso, os quais transformam esses profissionais em meros tarefeiros através do cerceamento do domínio do processo do próprio trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional; Gestão Escolar; Organização Escolar.

**Abstract:** Derived from a larger study, this article discusses partial data from research on the action of the managers of early childhood education. The research, qualitative, was held in public and private institutions in a city in Paraná and sought to analyze issues related to political and administrative aspects, pedagogical and human involving the actions of managers. The data suggest that the action of managers is limited by barriers imposed by the political-education referrals in progress which transform these professionals into mere pieceworkers through the restriction of the domain of the process of labor itself.

**Keywords:** Management Education, School Management, School Organization.

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. Docente da área de Gestão Educacional junto à Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG. - eflach@uol.com.br

## **Introdução**

O presente texto relata pesquisa de caráter qualitativo, realizada no ano de 2011 em instituições públicas e privadas de educação infantil do município de Ponta Grossa, Paraná. A pesquisa teve como objetivo principal analisar a ação gestora em diferentes instituições e regiões do município e, como objetivo secundário, oferecer aos estudantes da área subsídios teórico-práticos para reflexão sobre a ação profissional de sujeitos que desempenham a função de gestores na educação infantil e, ainda, favorecer a aproximação de estudantes com o trabalho na escola em sua dimensão da gestão.

A pesquisa empírica foi desenhada a partir do aprofundamento de estudos sobre a gestão escolar e educacional realizados no curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Ponta Grossa, envolvendo 87 acadêmicos-pesquisadores do 3º ano do curso, os quais foram divididos em grupos e realizaram observação do cotidiano e entrevistas com gestores em 20 instituições de atendimento de educação infantil para crianças de zero a cinco anos de idade, durante aproximadamente dois meses, conforme permanência necessária para a realização do Estágio Curricular Supervisionado em Educação Infantil.

Os sujeitos da pesquisa, 20 ao todo, são gestores escolares de instituições públicas e privadas de educação infantil, assim constituídas: oito públicas municipais, oito privadas particulares e quatro privadas comunitárias. De forma geral, os acadêmicos-pesquisadores realizaram a pesquisa durante o período de permanência nas atividades do Estágio Curricular do 3º ano do curso. Embora os estágios permitam contato durante o ano letivo, sendo flexível conforme previsão em projetos específicos que atendam tanto às necessidades do curso quanto das instituições escolares e, como a pesquisa teve o intuito de subsidiar as discussões realizadas na disciplina

de Seminários Avançados em Gestão Educacional, a inserção deu-se de forma mais objetiva, por meio de roteiro de observação e questionário aplicado a todos os gestores.

O questionário aplicado teve caráter quantitativo e qualitativo, organizado em questões de múltipla escolha e de livre evocação, buscando realizar levantamento sobre o perfil do gestor em exercício, os principais aspectos político-administrativos e pedagógicos vivenciados no cotidiano escolar e, também, sobre as estratégias utilizadas pelos gestores, para o enfrentamento dos principais problemas vivenciados.

Os procedimentos de análise ocorreram em dois sentidos. Primeiramente, buscaram mapear quantitativamente o perfil e os principais problemas enfrentados pelos gestores evidenciados no instrumento de coleta de dados, criando-se categorias que pudessem demonstrar as ações da gestão escolar, seus maiores problemas e possíveis estratégias utilizadas para seu enfrentamento. A partir desse mapeamento e dos estudos teóricos realizados foi possível identificar como a gestão da educação infantil é entendida pelas mantenedoras (públicas ou privadas) e, em contrapartida, como o atendimento das crianças de zero a cinco anos vem sendo assegurado no município estudado.

A partir das análises foi possível identificar aspectos significativos, positivos e negativos, do trabalho do gestor nas instituições de educação infantil, bem como apontar as lacunas existentes para um redimensionamento do fazer pedagógico dentro dessas instituições, visto que, embora não se possa afirmar de maneira unânime, o eixo pedagógico foi o que mais se mostrou limitado no cotidiano dessas instituições, conforme se verá por meio dos dados relatados.

## **Perfil dos gestores pesquisados**

Sobre o perfil dos gestores pesquisados procurou-se mapear a formação dos profissionais em exercício, experiência profissional na educação infantil e forma de condução à função. A pesquisa direcionou-se basicamente aos gestores que exercem a função de direção escolar devido à característica específica de quase inexistência da função do pedagogo no espaço da educação infantil, sendo essa função exercida cumulativamente pela direção das instituições. Apenas em duas instituições foi observada a existência do profissional pedagogo com funções específicas de coordenação pedagógica. No entanto, a formação em Pedagogia mostrou-se presente quase na totalidade dos gestores pesquisados, conforme pode ser observado pelos dados obtidos.

Dos 20 gestores pesquisados, 19 possuem formação em Pedagogia e um possui formação em Administração de Empresas e Teologia, este último atuando especificamente em instituição particular.

Ao se considerar a realidade brasileira, a formação inicial dos gestores em curso de licenciatura em Pedagogia demonstra-se como um avanço no campo da educação infantil. No contexto municipal pesquisado a formação pedagógica para o exercício na gestão escolar é assegurado pela legislação. A esse respeito a Lei Municipal assim estabelece:

Art. 34. A função de diretor de unidade escolar dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e de Centro Municipal de Educação Infantil será desempenhada por profissional do magistério possuidor de Licenciatura Plena em Pedagogia, ou formação em nível de pós-graduação, conforme regulamento próprio que prevê a aprovação em curso de Gestão Escolar e eleição (PONTA GROSSA, 2010, p. 18).

Essa exigência de certa forma atinge também as instituições privadas comunitárias, visto que estas mantêm convênio com o poder público para repasse de recursos públicos, caracterizando a oferta em parceria público-privada.

O mesmo ocorre com as instituições privadas particulares que, para auferirem a autorização de funcionamento da oferta da educação infantil necessitam comprovar a existência do profissional com formação em Pedagogia, mesmo que, na prática, este não exerça a função de coordenador pedagógico. Dessa forma, garante-se que todas as instituições tenham em seus quadros um profissional com formação em Pedagogia.

Todos os gestores declararam participar de algum tipo de formação continuada, entendida como cursos de formação de curta duração oferecidos pelas mantenedoras ou de formação mais longa, como no caso das instituições públicas que evidenciaram a formação continuada oferecida pela Secretaria Municipal de Educação. No entanto, apenas 40% dos pesquisados declararam que a formação continuada estava em consonância com o Projeto Político-Pedagógico da Instituição.

Quanto à forma de condução à função mapeou-se que, dos gestores das instituições públicas, de oito sujeitos, três foram conduzidos pelo processo de escolha democrática, ou seja, por meio de eleição na comunidade escolar, enquanto cinco foram conduzidos por meio de indicação da Secretaria Municipal de Educação. Nas instituições privadas a configuração foi um pouco diferenciada: nas instituições particulares, dos oito sujeitos pesquisados, cinco eram os proprietários do estabelecimento, dois foram contratados especificamente para exercer a função e um declarou-se indicado; nas instituições comunitárias, dos quatro sujeitos pesquisados, três haviam sido indicados pelas mantenedoras e um contratado.

Em relação às formas de condução à função, os estudantes observaram que, nas instituições públicas onde o processo democrático (eleição) havia assegurado determinado profissional no exercício da gestão, embora não de forma uniforme, tais profissionais agiam com maior autonomia, mostrando-se mais seguros e presentes nas atividades cotidianas, tanto nas relações internas quanto externas da instituição. A esse respeito, considerou-se que a escolha democrática por meio de eleição constitui a melhor alternativa para provimento da função, visto ser a

que se encontra investida de caráter democrático e possibilita a participação e o envolvimento da comunidade, não apenas no processo de escolha do dirigente escolar, mas também nos objetivos educacionais perseguidos pela instituição. Obviamente, a eleição não é uma garantia, mas uma possibilidade de que o processo democrático ocorra de maneira mais eficaz, ultrapasse o momento da escolha e adentre no cotidiano das instituições escolares. Por isso é importante lembrar que:

Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outros aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito partícipe da ação coletiva. No caso da escola pública, as reclamações, especialmente de diretores, dão conta de que a eleição do dirigente acaba, em grande medida, significando, não a escolha de um líder para a coordenação do esforço humano coletivo na escola, mas muito mais uma oportunidade de jogar sobre os ombros do diretor toda a responsabilidade que envolve a prática escolar (PARO, 2001, p. 67).

Em contrapartida, nas instituições onde a indicação pela Secretaria de Educação foi a forma de condução, tais profissionais mostraram-se com pouca autonomia, assumindo a função de meros prepostos do governo municipal, o que, em alguns casos, representou uma gestão autoritária e burocrática, pois:

ao se tomar o diretor como representante do Poder Executivo, fica imobilizada a abertura de canais legítimos de participação, à medida em que o diretor prescinde do respaldo da comunidade escolar, trabalhando, pois, numa situação em si, instrumentalizadora de práticas autoritárias (DOURADO apud PARO, 2003, p. 14).

Nas instituições privadas, a forma de condução não interferiu significativamente na gestão escolar, visto que esta deveria agir em consonância com os objetivos estabelecidos pelas mantenedoras, ora assumindo posturas mais democráticas, ora autoritárias ou burocráticas.

### **Aspectos político-administrativos na ação dos gestores**

Para entender a organização cotidiana interna da instituição de educação infantil, a categoria referente aos aspectos político-administrativos se mostrou bastante relevante. Nessa categoria foram consideradas as ações cotidianas dos gestores em relação ao cumprimento das normas e orientações advindas dos órgãos superiores (Secretaria de Educação e Mantenedoras) e suas mediações com os profissionais, além das ações relativas à gestão de recursos humanos e financeiros.

Os gestores das instituições públicas indicados para a função demonstraram vinculação integral às orientações e encaminhamentos administrativos oriundos da Secretaria de Educação, não criando oportunidades de questionamentos ou canais de discussões democráticas. A pesquisa indicou que a subordinação às orientações resultou em burocratização das ações cotidianas dos gestores.

Seguimos a proposta encaminhada pela SME tanto em âmbito pedagógico quanto administrativo. Mas muitas solicitações são feitas sem tempo hábil para sua realização. O CMEI é grande e muitas vezes não damos conta de algumas atribuições. (Gestor 1)

Muitas vezes a Secretaria de Educação pede algumas coisas que não cabem para a realidade da escola. A maior dificuldade na gestão das orientações e encaminhamentos advindos dos órgãos superiores está relacionada à burocracia, pelo fato de ser proposto um modelo, sendo que muitas vezes fogem da realidade. (Gestor 2)

Os encaminhamentos advindos da Secretaria de Educação são repassados aos funcionários na íntegra e a partir disso inserimos alguns procedimentos para ajustar o que está fora do padrão estabelecido. (Gestor 4)

Todos os procedimentos “devem” estar de acordo com as orientações recebidas da SME. (Gestor 5)

Da mesma forma, os gestores das instituições privadas comunitárias que mantêm convênio com o poder público municipal demonstraram preocupação com a adequação aos padrões estabelecidos pelo Poder Público Municipal:

A instituição é mantida pela Secretaria Municipal de educação e seguimos os critérios de atendimento e os encaminhamentos oriundos desse órgão. (Gestor 17)

A parceria do município com instituições comunitárias caracteriza a oferta da educação infantil como pública não estatal, ocorrendo uma alteração da responsabilidade do poder público pela educação. A responsabilidade pelo atendimento é repassada para a sociedade, o que, segundo ADRIÃO e PERONI (2005), fica no espaço fronteiro entre o público e o privado, espaço este ocupado pelo chamado “terceiro setor”.

[...] o surgimento de, se não um novo, ao menos um renovado setor social caracterizado, grosso modo, por assumir um papel suplementar à ação do Estado na oferta de serviços e bens sociais, especialmente aqueles destinados aos segmentos mais pobres (ADRIÃO e PERONI, 2005, p. 9).

É nesse contexto de redefinição do papel do Estado e do atendimento das políticas sociais que se insere a ação de alguns gestores pesquisados (das instituições comunitárias conveniadas), os quais ficam no espaço de interseção entre os gestores de instituições públicas e privadas e sua ação esbarra, por um lado, nos limites impostos pelos convênios firmados entre

as mantenedoras e o poder público municipal e, por outro, pelos objetivos estabelecidos em seus estatutos próprios. As amarras dos dois setores impedem ações mais democráticas.

Os gestores das instituições privadas particulares, embora tenham demonstrado maior liberdade nas ações, uma vez que, na maioria, eram os proprietários dos estabelecimentos, essas ações não se pautaram em uma perspectiva democrática, visto que os objetivos de tais instituições vinculam-se ao atendimento de sua clientela.

Sempre que surge algo novo vindo dos órgãos superiores, analisamos tudo para ver se há necessidade de aplicação. Por sermos uma escola particular, não necessitamos aplicar todas as orientações dos órgãos superiores, mas atender às necessidades de nossa clientela. (Gestor 10)

O que precisa ser observado em relação aos aspectos político-administrativos da ação dos gestores em atividade na educação infantil é o impacto das orientações do âmbito do órgão gerenciador do Sistema Educacional sob a organização interna das instituições escolares. Ao que tudo indica, os sujeitos pesquisados mostraram que as orientações advindas dos órgãos superiores têm impacto fulcral na gestão da educação infantil, principalmente para aquelas vinculadas ao poder público municipal, sejam as essencialmente públicas ou as privadas comunitárias, visto que mantêm uma relação de subordinação hierárquica com o poder público municipal.

Quanto à gestão de recursos humanos, nas instituições públicas os gestores declararam não sentir maiores dificuldades, visto que esses aspectos são garantidos pelo poder público municipal na quantidade necessária para o atendimento da demanda educacional. No entanto, 50% dos pesquisados declararam dificuldades quanto ao suprimento imediato de profissionais quando há afastamento do trabalho por motivo de licenças e exonerações:

Estávamos com o quadro completo, mas em virtude de um pedido de demissão estamos, temporariamente, com falta de funcionário. Devido a todo o processo de contratação, a maior dificuldade é a demora para a vinda de outro funcionário. (Gestor 1)

A maior dificuldade encontrada é a demora no processo de contratação de novos funcionários pela Secretaria Municipal de Educação. (Gestor 2)

A maior dificuldade é a demora na liberação dos profissionais. (Gestor 3)

Às vezes a SME não percebe o quanto é difícil trabalhar sem o número suficiente de funcionários no CMEI. A demora em suprir a falta desses profissionais é nosso maior problema cotidiano. Muitas vezes há o “empréstimo” de profissionais de outro CMEI ou Escola para podermos continuar atendendo às crianças. (Gestor 4)

A rotatividade ou falta de funcionários decorre de vários fatores, na mesma esteira do que foi apontado por Russo (2009), ao pesquisar os problemas da gestão da escola pública no estado de São Paulo: uma legislação funcional que, no contexto pesquisado, impede maior agilidade na reposição de funcionários no âmbito escolar, seja através de substituições ou novas contratações, e a falta de valorização que o poder público dá aos profissionais da educação para melhores condições de trabalho. Ambos os fatores são decorrentes das políticas públicas em andamento para o setor educacional, as quais visam maior produtividade com baixo custo. Essas questões afetam o funcionamento das instituições e o atendimento prestado à população que necessita desses espaços.

Nas instituições onde a parceria público-privada está presente, os entraves relativos aos recursos humanos evidenciados pelos gestores se assemelham aos vividos pelos gestores das instituições públicas, no limite

que o repasse de recursos para contratação de profissionais permite. Esse entrave ocorre por vários motivos: pela dependência financeira de tais instituições dos recursos oriundos da esfera pública para a contratação de profissionais em número suficiente para atender à demanda, pelo limite no pagamento de salários sempre menores em relação aos praticados, tanto pelo setor público quanto privado particular, além da postura de se situarem no espaço de ações “beneméritas”, dentre outros.

Embora o CEI tenha autonomia para a contratação de novos funcionários, nos faltam recursos financeiros para tal atitude. Nossa maior dificuldade é o repasse de verbas para a contratação de funcionários e salários mais dignos. (Gestor 18)

Nas instituições privadas particulares a gestão de recursos humanos não se mostrou como um entrave ou dificuldade, visto que seus proprietários têm total autonomia para dispor dos profissionais que não se “adaptam” à filosofia desenvolvida, tendo liberdade tanto para contratar quanto demitir profissionais, procurando demonstrar no instrumento de coleta de dados que “o número de funcionários atende a todas as necessidades do atendimento prestado pela escola.” (Gestor 12)

Sobre a ação específica dos gestores no aspecto recursos financeiros, a pesquisa demonstrou algumas fragilidades em relação a esse aspecto, visto que a totalidade dos pesquisados declarou não haver dificuldades para administrar os recursos financeiros; porém, os pesquisadores evidenciaram dificuldades vividas em âmbito prático. Nas instituições públicas, as dificuldades vividas foram as seguintes: dificuldade para realizar orçamentos ou tomada de preços para a aquisição de materiais e equipamentos, em razão do acúmulo de funções exercidas cotidianamente; impossibilidade de aquisição de determinados materiais e equipamentos, em razão de recursos públicos reduzidos; e, ainda, a respectiva prestação de contas ao órgão público. Nas

instituições privadas comunitárias conveniadas, as dificuldades financeiras se evidenciaram em relação ao repasse de recursos públicos para atender às necessidades da instituição, o que, segundo os gestores, impossibilita a contratação de profissionais em número adequado para o atendimento da demanda e, conseqüentemente, um serviço de melhor qualidade. Nas instituições privadas particulares, a dificuldade financeira ocorre em razão da inadimplência no pagamento de mensalidades escolares.

### **Aspectos pedagógicos e humanos**

Na categoria referente aos aspectos pedagógicos e humanos foram consideradas as ações dos gestores em relação ao acompanhamento pedagógico intra e extraclasse e articulação com a comunidade escolar, em especial com os pais ou responsáveis pelos alunos. No acompanhamento pedagógico foram consideradas as questões relativas ao planejamento docente, orientações em hora-atividade ou equivalente, articulação com o Projeto Político-Pedagógico, processo ensino-aprendizagem e avaliação, enquanto que na articulação com a comunidade procurou-se identificar as formas utilizadas para a participação dos pais na gestão escolar.

Em relação ao acompanhamento pedagógico feito pelos gestores houve unanimidade entre os pesquisados que este ocorre nos momentos de planejamento dos professores ou hora-atividade e em reuniões pedagógicas, sendo que o mesmo se dá por meio de troca de experiências entre os docentes e estudos de textos e sugestões de atividades oferecidas pelo gestor. Em um primeiro momento parece não haver dificuldades nesse aspecto; porém, não é o que fica evidenciado quando alguns pesquisados declaram o acúmulo de funções e que, em razão da falta de profissionais, têm que realizar “substituições em caso de falta de docentes” (Gestor 19) e que “sempre que possível fazemos o acompanhamento pedagógico” (Gestor 7). Essa situação se identifica com pesquisa já realizada por Paro,

quando chamou a atenção para a situação dos diretores afirmando que, “pressionado pelas exigências burocráticas e desamparado pelos órgãos do sistema no que tange à supervisão pedagógica, o diretor se vê sem tempo nem condições para cuidar dos assuntos que dizem respeito diretamente ao processo ensino aprendizagem” (PARO, 1995, p. 98).

Essa situação também ficou evidente nas seguintes declarações dos sujeitos pesquisados, demonstrando que tal realidade permanece no campo educacional:

A gestora deve acompanhar as professoras em todas as suas necessidades, especialmente em nosso CMEI, que não tem pedagoga, mas isso é difícil devido ao acúmulo de trabalho administrativo e financeiro, além da substituição de docentes, que precisamos fazer diariamente. (Gestor 1)

Devido ao fato de ficarem concentrados no diretor os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, a maior dificuldade encontrada é conciliar esses aspectos trabalhando-os igualmente, sem pender para um deles. (Gestor 17)

A maior dificuldade encontrada em minha gestão é o “tempo” para realizar todo o trabalho. (Gestor 13)

Sinto a falta de um profissional pedagogo para auxiliar o diretor no acompanhamento pedagógico. Sendo o diretor para realizar os vários trabalhos, a orientação pedagógica aos professores não é a mais completa. Gestor 5)

Em relação à participação dos pais ou responsáveis na gestão da educação infantil, todos os pesquisados consideraram importante essa participação, mas não evidenciaram como isso ocorre de maneira efetiva, revelando, em certa medida, como entendem as relações que ocorrem

entre instituição escolar e comunidade. Algumas declarações evidenciam de maneira subliminar como a participação é entendida:

Os pais participam periodicamente de reuniões com temas específicos como: rotina das crianças, festas, prestação de contas, etc., sugerindo e participando ativamente das reuniões. (Gestor 1)

Todas as tomadas de decisões são feitas com a aceitação dos pais. Os pais não podem dizer que não participam, pois sempre são convidados. (Gestor 18)

A comunidade está sempre pronta a ajudar o CMEI, colaborando como podem. (Gestor 3)

Os pais participam principalmente em reuniões e quando é solicitada sua presença para possíveis soluções de problemas. (Gestor 11)

Existe a participação de alguns pais, que sempre visitam a escola para dar sugestões ou para parabenizar as atividades realizadas. (Gestor 19)

A participação dos pais ocorre em momentos de conversas junto à coordenação, em forma de opiniões, sugestões, troca de informações. (Gestor 10)

Quando solicitados sempre dão retorno, colaboram. (Gestor 3)

Uma primeira aproximação revela que a participação dos pais ou responsáveis é vista como frequência nas reuniões, e não exatamente como exercício democrático na gestão, quando poderiam expressar suas opiniões sobre os diversos aspectos da organização da instituição, seja no âmbito administrativo, financeiro ou pedagógico. Segundo observações dos alunos pesquisadores, as reuniões abertas para a “participação dos pais” foram organizadas com base em “comunicados”. Nesses comunicados o gestor e/ou professores puderam informar aos presentes aspectos relevantes sobre a

organização administrativa e pedagógica, pouco tempo sendo destinado aos aspectos financeiros da instituição. Tanto nas instituições públicas quanto privadas a participação dos pais ou responsáveis na gestão se mostrou limitada pela forma de organização de espaços possíveis para essa participação ou pela forma como os gestores entendem o processo participativo.

Apenas um gestor de instituição pública declarou que “a participação acontece através de reuniões onde se define o que consideram importante na aplicação de recursos a serem gastos durante o ano letivo” (Gestor 8), revelando preocupação com a aplicação dos recursos sob sua responsabilidade.

### **Considerações finais**

Diante da realidade vivida e demonstrada pelos sujeitos pesquisados, a ação dos gestores das instituições de educação infantil se mostra limitada pelos entraves impostos pelos direcionamentos políticos e econômicos atuais, os quais sobrecarregam os profissionais em exercício, tanto na esfera pública quanto privada.

Na esfera pública os encargos das orientações político-educacionais que, em nome de uma educação de qualidade, muitas vezes duvidosa, sobrecarregam os trabalhadores com várias funções, tornando-os tarefas do cotidiano, impedindo-os de pensar o seu processo de trabalho e estratégias de avanço para uma gestão que possa garantir as condições e os meios necessários para atingir os fins educacionais e, assim, atingir o objetivo maior do gestor escolar.

Na esfera privada, embora com características diferenciadas, a ação do gestor também sofre os efeitos que limitam sua autonomia no gerenciamento dos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros.

Uma análise, mesmo que preliminar, sobre a realidade vivida pelos gestores, indica que os entraves existentes para a ação dos gestores se concentram em sua maioria nos encaminhamentos político-educacionais em curso, os quais se refletem na gestão cotidiana do trabalho dos gestores. Portanto, a superação das dificuldades vividas extrapola a realidade cotidiana das instituições de educação infantil e precisa ser pensada, também, pelos gestores públicos.

## **Referências**

ADRIÃO, T. PERONI, V. (Orgs.). **O público e o privado na Educação: interfaces entre o Estado e a sociedade**. São Paulo: Xamã, 2005.

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. São Paulo: Xamã, 2003.

PONTA GROSSA, Lei Municipal nº 10.375, de 28/09/2010. Dispõe sobre o Plano de Empregos, Carreira e Remuneração do Magistério Público Municipal de Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2010.

RUSSO, M. H. Problemas centrais da gestão na escola pública e sua incidência na prática cotidiana segundo os gestores, **RBPAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 25, n. 1. Jan. – abr. 2009, p. 139 - 153.