

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA

**MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO: PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO**

FERNANDA AURÉLIA GONÇALVES DOS SANTOS MINOTTI

Atuação cotidiana do diretor de escola na educação infantil

**ARARAQUARA
2020**

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA

FERNANDA AURÉLIA GONÇALVES DOS SANTOS MINOTTI

Atuação cotidiana do diretor de escola na educação infantil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de pesquisa: Organização e gestão Educacional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui

ARARAQUARA
2020

FICHA CATALOGRÁFICA

M625a Minotti, Fernanda Aurélia Gonçalves dos Santos.

Atuação cotidiana do diretor de escola na educação infantil/ Fernanda Aurélia Gonçalves dos Santos Minotti - Araraquara: Universidade de Araraquara – UNIARA, 2020.

164 f

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui

1. Diretor de creche. 2. Educação Infantil. 3. Gestão na Educação Infantil. 4. Gestão Escolar.

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MINOTTI, Fernanda Aurélia Gonçalves dos Santos. **Atuação cotidiana do diretor de escola na educação infantil**. 2020. 164 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, Universidade de Araraquara, Araraquara, 2020.

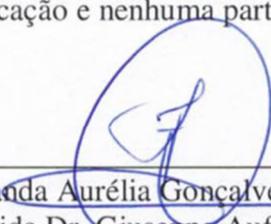
ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Fernanda Aurélia Gonçalves dos Santos Minotti

TÍTULO DO TRABALHO: Atuação cotidiana do diretor de escola de educação infantil.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2020.

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede à Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Fernanda Aurélia Gonçalves dos Santos Minotti
Avenida Dr. Giuseppe Aufiero, 683 Jardim Maggiore– Araraquara – SP.
aurelia-fernanda@hotmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara — UNIARA — para obtenção do título de Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

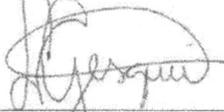
Área de Concentração: Educação e Ciências Sociais.

NOME DO ALUNO: FERNANDA AURÉLIA GONÇALVES DOS SANTOS MINOTTI

TÍTULO DO TRABALHO: "Atividade cotidiana do Diretor de escola na Educação Infantil".

Assinaturas dos Examinadores:

Conceito:



Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui (orientador)
Universidade de Araraquara – UNIARA

() Aprovada () Reprovada



Prof. Dr. Dawid Januskiewtz
Universidade de Araraquara – UNIARA

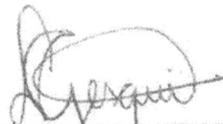
() Aprovada () Reprovada



Prof. Dr. Anocl Fernandes
Faculdade Anhanguera de Campinas

() Aprovada () Reprovada

Versão definitiva revisada pelo orientador em: 31/11/2020



Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui (orientador)

Resumo

Nas últimas décadas, a educação infantil tem passado por um processo de transformação, tanto que tem se afastado do simples assistencialismo e buscado seu reconhecimento como instituição escolar. Ao longo desse processo, diversos atores da educação infantil ainda necessitam de delimitações quanto a suas atribuições, entre eles o diretor de escola. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi o de coletar, organizar e analisar todas as atividades realizadas pelo diretor de escola da educação infantil em seu cotidiano. Justifica-se tal objetivo em virtude da produção acadêmica quase nula quanto a esse aspecto, identificada pelo mapeamento bibliográfico realizado. A hipótese central é a de que o diretor de escola de educação infantil realiza em seu cotidiano uma grande quantidade de atividades, o que não lhe permite a devida interpretação e clareza das dimensões pedagógicas, bem como a organização e análise de tais atividades – que, por sua vez, forneçam subsídios necessários aos responsáveis pelas políticas públicas em educação para que investiguem as atribuições cotidianas que recaem sobre esse profissional, bem como suas condições objetivas de atuação no interior das escolas. A pesquisa qualitativa, com base em um estudo de caso, tem como campo empírico uma escola de educação infantil da rede pública municipal de Araraquara. O procedimento de coleta se deu por meio de observação participante com a utilização de um caderno de campo. As informações obtidas foram organizadas, cotejadas e analisadas a partir do conceito de gestão escolar proposto por Lück (2009), uma vez que a hipótese central sugere a necessidade de identificar e classificar todas as atividades desenvolvidas pelo diretor de escola em seu cotidiano. Como resultado, destacam-se a identificação e classificação, ao longo de 138 dias de registros, de: 1.909 atividades realizadas, das quais 57,15% com duração máxima de 15 minutos, e 64% classificadas na dimensão administrativa; significativa parcela do total de atividades registradas não necessitaria, a princípio, da participação direta do diretor de escola, contudo a limitação de recursos humanos disponíveis conduziu a tal; significativa quantidade de atividades de curta e média duração que passaram por seguidas interrupções. Tais situações permitem afirmar que, dadas as condições objetivas observadas, a sobrecarga de atividades sob a responsabilidade direta do diretor de escola dificulta sua análise de cada tarefa que executa. Desse modo, o produto desta pesquisa que será oferecido ao campo empírico é um instrumento, no caso uma formação em serviço, que subsidie os responsáveis pela elaboração das políticas públicas municipais em educação de Araraquara quanto ao cotidiano e as condições de trabalho dos diretores de escola da educação infantil.

Palavras-chave: Diretor de creche, educação infantil, gestão na educação infantil, gestão escolar.

Abstract

In recent decades, early childhood education has undergone a process of transformation, so much that it has moved away from simple welfare and sought for its recognition as a school institution. Throughout this process, several actors in early childhood education still need delimitations as to their attributions, among them the daycare director. In this sense, the objective of this research was to collect, organize and analyze all the activities carried out by the daycare director of early childhood education in his daily tasks. This objective is justified by the fact of the almost zero academic production in this regard, identified by the bibliographic mapping carried out. The central hypothesis is that the daycare director of an early childhood education school performs a large number of activities in his daily life, which does not allow him the proper interpretation and clarity of the pedagogical dimensions, as well as the organization and analysis of such activities - which, in turn, provide necessary subsidies to those responsible for public policies in education to investigate the daily attributions that fall on this professional, as well as his objective conditions of performance within schools. The qualitative research, based on a case study, has as an empirical field a daycare school in the municipal public network of Araraquara. The collection procedure was done through participant observation of the researcher using a field notebook. The information obtained was organized, collated and analyzed based on the concept of school management proposed by Lück (2009), since the central hypothesis suggests the need to identify and classify all the activities developed by the daycare director in his daily tasks. As a result, it's possible to highlight the identification and classification over 138 days of records, of: 1,909 activities performed, of which 57.15% with a maximum duration of 15 minutes, and 64% classified in the administrative dimension; a significant portion of the total of registered activities would not, in principle, require the direct participation of the daycare director, however the limitation of available human resources led to this; significant number of short and medium-term activities that have undergone continuous interruptions. Such situations allow to state that, given the objective conditions observed, the overload of activities under the direct responsibility of the daycare director makes it difficult to analyze each task that it performs. Thus, the product of this research that will be offered to the empirical field is an instrument, in this case in-service training, that subsidizes those responsible for the elaboration of municipal public policies on education in Araraquara regarding the daily life and working conditions of school directors of early childhood education.

Keywords: daycare director, early childhood education, early childhood management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese do mapeamento bibliográfico inicial.....	15
Quadro 2: O sistema municipal de ensino de Araraquara.....	40
Quadro 3: Alunos Matriculados na Educação Básica e EJA das escolas públicas municipais	40
Quadro 4: Atribuições do diretor de escola.....	46
Quadro 5: Competências do diretor de escola.....	47
Quadro 6: Classificação das atividades de acordo com a duração de tempo	56
Quadro 7: Classificação das dimensões de acordo com a duração de tempo	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Atividades apresentadas por dimensões.....	51
Tabela 2: Reclassificação da categorização após análise.....	52
Tabela 3: Atividades <i>versus</i> seu respectivo dispêndio de tempo.....	53

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

AE	Agente educacional
ANPEd	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação.
AO	Agente operacional
AR	Agente da recreação
AS	Agente social
BB	Banco do Brasil
BNCC	Base Nacional Comum Curricular.
Capes	Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
CEC	Centro de Educação Completar
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CER	Centros de Educação e Recreação
Cefam	Centro Específico de Formação e Aperfeiçoamento
Cenp	Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CI	Classe Intermediária
Cras	Centro de Referência de Assistência Social
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EI	Educação infantil
EJA	Educação de Jovens e Adultos
Fefiara	Federação das Faculdades Isoladas de Araraquara
GA	Gestão administrativa
GCCE	Gestão do clima e da cultura escolar
GCE	Gestão do cotidiano escolar
GDP	Gestão democrática e participativa
GPedagógica	Gestão pedagógica
GPessoas	Gestão de pessoas
GRE	Gestão de resultados educacionais
HTPC	Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
Ipea	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

ONU	Organização das Nações Unidas
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PMA	Prefeitura Municipal de Araraquara
PMDDE	Programa Municipal Dinheiro Direto na Escola
PCCV	Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos
PDV	Plano de Demissão Voluntária
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
RA	Registro de Aluno
RH	Recursos Humanos
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SED	Secretaria Escolar Digital
SEE-SP	Secretaria de Educação do Estado de São Paulo
Senac	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
Sesc	Serviço Social do Comércio
Sesi	Serviço Social da Indústria
Simec	Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle
SME	Secretaria Municipal de Educação
TCLE	Termo de Compromisso Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia de Informação
Unesp	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Uniara	Universidade de Araraquara
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

Introdução.....	13
Mapeamento bibliográfico	14
O problema	18
Justificativa	19
Hipótese	19
Objetivo geral	19
Objetivos específicos	19
Método	20
Campo empírico	20
Procedimentos de coleta	20
Procedimentos de análise	21
Riscos e benefícios	21
Estrutura do texto	22
SEÇÃO 1: A gestão escolar nas pesquisas do Mestrado Profissional	23
1.1. A gestão escolar nas recentes produções acadêmicas	23
1.2. O conceito de gestão escolar	25
1.2.1. Competências relacionadas à função/profissão	26
1.2.2. Competências relacionadas à pessoa	30
SEÇÃO 2: O diretor de escola da rede pública municipal de ensino de Araraquara.....	37
2.1. O município de Araraquara	37
2.2. O sistema municipal de ensino de Araraquara	39
2.3. A rede pública municipal de ensino de Araraquara	41
2.4. As atribuições de um diretor de escola da rede pública municipal de Araraquara	44
SEÇÃO 3: O cotidiano de um diretor de escola da educação infantil na rede pública municipal de Araraquara	49
Considerações finais	82
Referências bibliográficas	85
Anexos.....	90

Anexo A: Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável	90
Anexo B: Consentimento Institucional	91
Apêndice A: Instrumento de coleta de ocorrências.....	92
Apêndice B: Atividades classificadas na dimensão Gestão de resultados educacionais	93
Apêndice C: Atividades classificadas na dimensão Gestão democrática e participativa.....	99
Apêndice D: Atividades classificadas na dimensão Gestão de pessoas.....	100
Apêndice E: Atividades classificadas na dimensão Gestão pedagógica	103
Apêndice F: Atividades classificadas na dimensão Gestão administrativa	111
Apêndice G: Atividades classificadas na dimensão Gestão do clima e da cultura escolar.	150
Apêndice H: Atividades classificadas na dimensão Gestão do cotidiano escolar	151
Apêndice I: Organização de matrículas e passagem por faixa etária.....	153
Apêndice J: Recursos humanos do campo empírico.....	154
Apêndice K: Proposta de formação	155
Apêndice L: Ficha de avaliação.....	164

Introdução

Sou formada em Letras e em Pedagogia, com Pós-Graduação em Tipologia Textual e curso técnico em Informática. Comecei minha carreira em 1995, no primeiro ano de minha faculdade. Participei como professora de várias etapas da educação, desde a educação infantil até o ensino técnico, incluindo projetos de recuperação nas férias, supletivo e telecurso; ministrei aulas no Centro Específico de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério (Cefam), Ensino de Jovens e Adultos (EJA) e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac). Trabalhei como professora de Língua Portuguesa na Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP) e ocupei postos como coordenadora pedagógica e vice-diretora.

Ingressei em 2013 na Educação da rede pública municipal de Araraquara como diretora de escola, por meio de concurso público, assumindo uma unidade de Ensino Fundamental com 1.200 alunos. Após o processo de remoção e atribuição, em 2015, fui para uma unidade de educação infantil com 400 alunos.

Minha inquietação surgiu nesse momento, pois aí pude comparar as duas situações – ensino fundamental e educação infantil –, assim como todas as outras já vivenciadas.

Trabalho como diretora de educação infantil em uma região caracterizada como periférica e de vulnerabilidade, sem equipe gestora, o que torna minha função complexa, exaustiva, com sobrecarga e na maioria das vezes sem suporte. Essa situação levou-me a querer investigar a rotina dos diretores de creche.

Ao realizar o mapeamento bibliográfico, pude observar que ainda há necessidade de estudos sobre as atividades desenvolvidas pelos diretores de educação infantil. Esse segmento da Educação ainda passa por um processo de desmistificação, apresentando muitas dificuldades em trabalhar em um ambiente ainda não reconhecido por todos como escola, muitas vezes sem recursos e sem instrumentos de trabalho adequados. O maior desafio é entender de fato as funções do diretor de escola na educação infantil.

O diretor tem a tarefa de gerir a unidade escolar por meio de um conjunto de ações e processos caracterizados como político-pedagógicos. Desse modo, a função do diretor é a de coordenar e pensar a unidade escolar como um todo, por isso seus afazeres se tornam complexos.

Nesse contexto, gerir a escola “é organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducativos das escolas” (MARTINS; BROCANELLI, 2010, p. 81).

Mapeamento bibliográfico

A partir da inquietação citada na introdução, realizei um mapeamento bibliográfico inicial para a busca de teses, dissertações, artigos publicados em periódicos científicos e trabalhos acadêmicos produzidos em encontros do campo educacional brasileiro, os quais poderiam ajudar a responder a tal inquietação.

Sendo assim, pesquisei as seguintes bibliotecas digitais das seguintes instituições: Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho (Unesp), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), além da Scientific Electronic Library Online (SciELO), no sentido de selecionar teses, dissertações, artigos e outros trabalhos acadêmicos que apresentassem possíveis relações com a inquietação exposta, contribuindo então com o desenvolvimento desta pesquisa.

Na busca por teses e dissertações nas bibliotecas das universidades e da Capes, foram utilizadas as palavras-chave “educação infantil”, “função do diretor na educação infantil”, “gestão escolar”, “gestão nas creches” e “gestão na educação infantil”. Ao término foram encontradas centenas de produções, e após a leitura dos títulos, resumos e, em alguns casos, do texto integral, foram selecionados treze trabalhos. As produções desconsideradas nesse momento não apresentavam relação direta com minha inquietação, uma vez que enfatizavam questões relacionadas aos gestores de ensino médio e/ou ensino fundamental, como a gestão participativa e a formação dos gestores, e muitas dessas pesquisas estavam relacionadas com outros estados e tinham vieses diferentes dos de minha linha de pesquisa.

Dando continuidade ao mapeamento, foi realizada uma busca de artigos e trabalhos acadêmicos nas bibliotecas digitais da SciELO e da ANPEd, com a utilização das seguintes palavras-chave: “diretor de creche”, “diretor de educação infantil”, “gestão nas creches” e “gestão escolar”, sendo que a maioria delas não apresentava resultado e, quando apresentavam, os poucos títulos elencados não eram do interesse da minha pesquisa. Desse modo, selecionei apenas um da SciELO.

Ao término desse mapeamento, foram selecionadas catorze produções. Foi possível realizar um agrupamento delas com o objetivo de inferir algumas considerações iniciais. O cenário obtido está exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese do mapeamento bibliográfico inicial.

Autor	Fonte	Agrupamento
Aranha, 2015	PUC-SP	Gestão escolar
Bertochi, 2016	UFSCar	Gestão escolar
Fernandes; Campos, 2015	SciELO	Gestão escolar
Ferreira, 2016	Capes	Gestão escolar
Franco, 2009	USP	Da assistência à educação
Hessel, 2004	PUC-SP	Administração e gestão
Mariutti, 2017	Unicamp	Atuação do diretor
Mello, 2008	UFSCar	Gestão escolar
Palmen, 2014	Unicamp	Gestão escolar
Peres, 2009	UFSCar	Gestão escolar
Piekarzewicz, 2017	Capes	Atuação do diretor
Reis, 2007	UFSCar	Da assistência à educação
Souza, 2005	UFSCar	Gestão escolar
Sterchele, 2016	PUC-SP	Administração e gestão

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As informações apresentadas no Quadro 1 serão aqui desenvolvidas da seguinte maneira: apresento inicialmente o conjunto de produções que compõem cada agrupamento, em seguida as informações relevantes de cada produção e, por fim, as possíveis contribuições que cada pesquisa pode oferecer à minha.

No agrupamento denominado como “da assistência à educação” encontram-se duas produções, a de Franco (2009) e a de Reis (2007).

Franco (2009) discorre sobre a trajetória da educação infantil no município de São Paulo e destaca que tais mudanças repercutiram em avanços, mas que há muito a se investir. Reis (2007) apresenta um estudo diagnóstico das creches do município de São

Carlos. A contribuição está na discussão sobre a gestão nas creches e o fato de a temática ser pouco explorada.

Dentro desse agrupamento é possível observar certo avanço na visão que se tem das creches, do assistencialismo ao reconhecimento como unidade escolar, mas com muito ainda a ser feito e estudado. Mensurar e divulgar a quantidade e diversidade de atividades desenvolvidas cotidianamente pelo diretor de escola na educação infantil contribuirá para alavancar o avanço no reconhecimento da Educação Infantil como importante etapa da educação básica.

O agrupamento “gestão escolar” é composto por oito produções: Bertochi (2016), Peres (2009), Mello (2008), Palmen (2014), Ferreira (2016), Fernandes e Campos (2015), Souza (2005) e Aranha (2015).

Bertochi (2016) analisa as percepções que os diretores da educação infantil do município de Araraquara têm sobre seu próprio trabalho, identificando se compreendem a ligação desse cargo com sua natureza pedagógica. Peres (2009) busca compreender a dimensão política da função do diretor de escola, sua articulação com a Secretaria Municipal de Educação e a comunidade, realizando um estudo sobre o patrimonialismo como herança lusitana presente desde a colonização, tendo como foco o município de Araraquara.

Mello (2008) pauta-se na hipótese de que as diretoras em início de carreira passam por situações conflituosas e densas e que adotam determinadas posturas para tomadas de decisão de acordo com experiências já vividas ou auxiliadas por diretoras mais experientes. A hipótese é confirmada, uma vez que o papel das mais experientes é exaltado com unanimidade na fala das diretoras entrevistadas, as quais também ressaltam que a função burocrática ocupa papel de destaque, demandando boa parte do tempo disponível.

Palmen (2014) investiga o trabalho do gestor na educação infantil, suas percepções acerca do cargo ocupado e suas especificidades. Evidencia a articulação entre educação infantil e gestão educacional, mapeando os registros dos relatos por eixos de discussão. A contribuição está na reflexão sobre as práticas de gestão vivenciadas na educação infantil. Ferreira (2016) analisa a função do diretor no âmbito da educação infantil, como as políticas públicas podem interferir na instituição e as atribuições legais desses gestores. Por fim, conclui que tal função carece de fundamentação teórica e legal, que falta suporte e formação para esses profissionais.

Souza (2005) mostra que a formação inicial que propõe formar gestores não abrange os diferentes contextos em que são inseridos esses profissionais; a partir do exercício da

função é que são apresentadas situações de conflito e a composição de um novo repertório. Nesse momento, prevalece a presença marcante de pares mais experientes; ou seja, o desenvolvimento do trabalho é realizado com a prática e com a ajuda de profissionais que já estão no cargo. Portanto, há problemáticas nas funções do diretor escolar, na relação entre prática e teoria e falha em sua atuação pedagógica. A conclusão desse trabalho aponta para a necessidade de um olhar diferenciado para essa categoria de profissionais, futuras intervenções e ações formativas.

Fernandes e Campos (2015) realizaram uma revisão bibliográfica sobre a gestão da educação infantil no Brasil. O resultado aponta para uma produção acadêmica incipiente que se orienta pelos trabalhos já realizados sobre o Ensino Fundamental. Aranha (2015) analisa a gestão escolar a partir dos sujeitos que a desempenham e busca compreender as significações que tais participantes atribuem à sua atividade na escola, evidenciando o peso da dimensão administrativa em detrimento da pedagógica, o que reduz a ação das gestoras a aspectos meramente burocráticos.

As análises realizadas contribuíram para aprofundar a compreensão da complexidade do tema “gestão escolar”, uma vez que, mesmo atuando em diferentes frentes, como a pedagógica, administrativa e política, entre outras, as produções destacam as limitações observadas na formação acadêmica inicial dos diretores de escola, bem como no início de sua atuação, haja vista o espelhamento na atuação de profissionais mais experientes. O agrupamento “gestão escolar” expõe dificuldades encontradas no desempenho de gestores na educação infantil; há poucos trabalhos acadêmicos relacionados à gestão desse segmento, sendo necessária fundamentação teórica e formação para esses profissionais.

O agrupamento “administração e gestão” é constituído de dois trabalhos: o de Sterchele (2016) e o de Hessel (2004).

Sterchele (2016) esclarece as diferenças terminológicas existentes entre gestão escolar e administração escolar, e as mudanças ocorridas historicamente, principalmente após a ditadura militar brasileira. Conclui que, apesar de algumas transformações históricas, as ações dos diretores continuaram as mesmas: organizar, comandar, executar, coordenar, planejar, controlar, confirmando que tais mudanças são muito mais simbólicas do que reais. Hessel (2004) discorre sobre a articulação do administrativo e do pedagógico na atuação do diretor do Ensino Fundamental de São Paulo, e qual é a visão desses profissionais acerca de seus afazeres. O resultado aponta para a necessidade de formação

continua em serviço para os gestores, a fim de redimensionar seu papel diante das novas demandas apresentadas.

O agrupamento “administração e gestão” enfatiza a atuação dos gestores no setor administrativo e sua ligação com a gestão escolar, bem como a visão que esses profissionais têm de seus cargos. Contudo, as alterações na terminologia (administração ou gestão) não são acompanhadas de alterações nas práticas, e a necessidade de formação continuada em serviço permanece; os resultados da presente pesquisa poderão subsidiar formações nesse sentido.

O agrupamento “Atuação do diretor” é constituído de dois trabalhos: o de Mariutti (2017) e o de Piekarczywicz (2017).

Mariutti (2017) investiga a atuação do diretor de escola na educação infantil, relacionando as dimensões pedagógicas e administrativas e expondo com clareza a complexidade de tarefas e de afazeres que não são apresentados em documentos oficiais, mas que fazem parte do dia a dia do gestor. Piekarczywicz (2017) analisa os desafios e obstáculos encontrados na gestão da educação infantil perante a percepção dos gestores. O trabalho, realizado em Jaraguá do Sul, conclui que são inúmeros os desafios a serem enfrentados, necessitando de vários suportes, incluindo coordenador pedagógico e formação continuada.

As duas produções ressaltam a quantidade e complexidade de atribuições presentes no cotidiano de um diretor de escola, assim como a importância de recursos humanos disponíveis para a realização de tais atividades. Portanto, os resultados desta pesquisa podem contribuir para que os responsáveis pelas políticas públicas educacionais analisem os recursos humanos disponíveis nas escolas.

De um modo geral, o mapeamento bibliográfico contribuiu para a efetivação desta pesquisa pelo fato de evidenciar a necessidade de mais estudos científicos que investiguem a atuação cotidiana do diretor de escola na educação infantil com base em suas condições objetivas.

O problema

O cotidiano de um diretor de escola de educação infantil é pautado por quantidade significativa de atribuições previstas e também por uma série de atividades não previstas, que surgem em função da especificidade de cada escola, consumindo um tempo precioso do gestor. Nesse sentido, o problema de pesquisa aqui apresentado pode ser sintetizado na

seguinte questão: quais as atividades previstas ou imprevistas que compõem o cotidiano de um diretor de escola da educação infantil?

Justificativa

O tema pesquisado se faz relevante, uma vez que o mapeamento bibliográfico realizado apontou para uma pequena produção sobre este problema de pesquisa. Busca-se ainda a realização de um anseio pessoal e profissional, além de possibilitar a produção de material científico para auxiliar nas ações de formação continuada de professores e gestores escolares da rede pública municipal de ensino de Araraquara e demais municípios, na medida em que seus resultados sejam divulgados.

Hipótese

A hipótese central foi a de que o diretor de escola de educação infantil realiza em seu cotidiano uma grande quantidade de atividades, o que não lhe permite a devida interpretação sobre as mesmas. A coleta, organização e análise de todas as atividades que compõem seu cotidiano pode fornecer subsídios necessários aos responsáveis pelas políticas públicas em educação para que investiguem as atribuições cotidianas que recaem sobre esse profissional, bem como suas condições objetivas de atuação no interior das escolas.

Objetivo geral

O objetivo desta proposta de pesquisa é o de coletar, organizar e analisar todas as atividades que compõem o cotidiano de um diretor de escola da educação infantil na rede pública municipal de ensino de Araraquara.

Objetivos específicos

- Analisar a legislação municipal referente às atribuições do diretor de uma unidade de educação infantil no município de Araraquara;
- Analisar a legislação municipal que estabelece o módulo dos funcionários de uma unidade de educação infantil no município de Araraquara;

- Classificar, segundo Lück (2009), todas as atividades realizadas pelo diretor de escola de educação infantil em seu cotidiano.

Método

Esta pesquisa é do tipo qualitativa, uma vez que se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um fato, no caso a atuação cotidiana do diretor de escola de educação infantil da rede pública municipal de Araraquara, objetivando gerar conhecimento para a aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. A partir de um estudo de caso (ALVES-MAZZOTTI, 2006) com “observação participante”, visa descrever um fenômeno, dando ênfase a situações naturais de observação daquele fenômeno, tal qual ele ocorre naturalmente, entretanto busca entender principalmente os processos subjacentes aos dados observados. A utilização do recurso de observação participante impôs ao pesquisador a constante necessidade de manter o foco no objeto de estudo, sem se deixar envolver diretamente em seu curso.

Campo empírico

O campo empírico foi uma escola de educação infantil da rede pública municipal de ensino de Araraquara-SP.

Procedimentos de coleta

A coleta de informações foi realizada por meio de dois procedimentos. O primeiro – referente à coleta e análise das atribuições legalmente estabelecidas para o diretor de escola de educação infantil – foi realizado junto aos documentos públicos que tratam sobre o assunto disponibilizado no endereço eletrônico oficial da Secretaria Municipal de Educação de Araraquara (SME-Araraquara). O segundo – referente aos registros das atividades desenvolvidas no cotidiano de um diretor de escola de educação infantil – foi realizado por meio de registros em formulário próprio, aqui denominado de caderno de campo (APÊNDICE A).

Para a coleta das informações referentes ao segundo procedimento, o pesquisador assume o papel de observador participante, isto é,

o pesquisador se coloca como observador de uma situação social com a finalidade de realizar uma investigação científica. O pesquisador, no caso, fica em relação direta com seus interlocutores no espaço social da pesquisa, na medida do possível participando da vida social deles, no seu cenário cultural, mas com a finalidade de compreender o contexto da pesquisa. Por isso, o pesquisador faz parte do contexto sob sua observação (MINAYO, 2013, p.70).

Descritos os procedimentos de coleta utilizados, faz-se necessário destacar que esta pesquisa possui o Consentimento Institucional (ANEXO B), o Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável (ANEXO A) e o Parecer n. 3.852.826 do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Uniara. Considerando o tipo de pesquisa, objetivos e procedimentos de coleta utilizados, o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE) foi desnecessário.

Procedimentos de análise

As informações obtidas foram organizadas, cotejadas e analisadas com base no conceito de gestão escolar proposto por Lück (2009), uma vez que a hipótese central sugere a necessidade de identificar e classificar todas as atividades desenvolvidas pelo diretor de escola em seu cotidiano.

Riscos e benefícios

Esta pesquisa envolve apenas um ser humano, no caso a pesquisadora, que, como descrito anteriormente, utiliza um procedimento de coleta em que sua participação direta é prevista e descrita cientificamente (ALVES-MAZZOTTI, 2006; GIL, 2002; MINAYO, 2013). Nesse sentido, a probabilidade da ocorrência de riscos é praticamente nula; entretanto, o fato de que toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variadas implica na previsão de ações com o objetivo de eliminar ou minimizar esses possíveis riscos.

Portanto, foram analisadas possibilidades de danos imediatos ou posteriores, no plano individual ou coletivo (ainda que haja apenas um ser humano envolvido), e, para tanto, alguns aspectos são garantidos, como o fato de a pesquisa ser desenvolvida em indivíduo com autonomia plena; respeitar sempre os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos, bem como os hábitos e costumes dos envolvidos, além de assegurar-lhes

as condições de acompanhamento, tratamento, assistência integral e orientação, conforme o caso, enquanto necessário.

Quanto aos benefícios, destaco, para o campo educacional brasileiro, a elaboração de uma pesquisa em uma área cuja produção acadêmica ainda é incipiente; para a rede pública municipal de ensino investigada, a produção e acesso a um estudo científico sobre a atuação cotidiana do diretor de escola de educação infantil; para os profissionais que atuam diariamente com essa questão, a oferta de um conhecimento ampliado sobre suas ações; e para o pesquisador em questão, a construção de um subsídio para uma atuação profissional mais embasada.

Estrutura do texto

Na Seção 1, apresento um mapeamento das recentes produções acadêmicas em Mestrados Profissionais em Educação sobre o conceito de gestão escolar e, de modo especial, o conceito de gestão escolar pautado em dimensões proposto por Lück (2009).

Na Seção 2, situo o contexto no qual está inserido o campo empírico, apresentando informações sobre o município de Araraquara, seu sistema de ensino e sua rede pública de ensino.

Na Seção 3, são apresentados os procedimentos de coleta, as condições em que foi realizada e o conjunto de 1.909 atividades realizadas pelo diretor de escola em 138 dias, classificadas por dimensão de gestão escolar, seguido de análises iniciais.

Nos apêndices se encontram – categorizadas por dimensão – as descrições de todas as atividades realizadas pelo diretor de escola.

SEÇÃO 1: A gestão escolar nas pesquisas do Mestrado Profissional

Nesta seção, são abordados aspectos acerca das ideias que norteiam o desenvolvimento do presente trabalho. É feita uma análise acerca da gestão escolar nas recentes produções acadêmicas no Mestrado Profissional, e, com base nisso, define-se o conceito de gestão escolar. Como subconjunto dessa conceituação, definem-se as competências relacionadas à função/profissão e competências relacionadas à pessoa.

Nesses dois últimos itens, forma-se a base para classificação das atividades do diretor de escola, justificando-se o motivo pelo qual a escolha recaiu em Heloísa Lück, com destaque para sua obra *Dimensões da gestão escolar e suas competências*, de 2009.

1.1. A gestão escolar nas recentes produções acadêmicas

A gestão escolar tem sido frequente como objeto de estudo em pesquisas científicas, tanto que em recente consulta ao banco de resumos da Capes, utilizando a expressão exata “gestão escolar”, foram encontradas 153.867 produções. Valendo-se do mesmo procedimento na SciELO, foram encontradas 48 produções, o que implicou na realização de algumas seleções em função da delimitação temporal desta pesquisa.

No que se refere às produções da Capes, as delimitações utilizadas foram as seguintes: período de 2018 e 2019, por serem os dois últimos anos com informações disponíveis; educação como área de conhecimento; pesquisas elaboradas em universidades do estado de São Paulo, em função do campo empírico desta pesquisa; e em nível de Mestrado Profissional, em função do nível de pertencimento em que esta pesquisa está em curso.

Após a aplicação dessas delimitações, foram identificadas 166 produções, as quais passaram por mais um filtro, a leitura de seus títulos, com o objetivo de identificar as que apresentavam relação com a educação básica – em especial com a etapa infantil –, o que resultou na seleção de 144¹ produções; os resumos dessas produções foram lidos, com a finalidade de identificar se o objeto de estudo poderia estar associado ao cotidiano de uma escola de educação básica, e restaram então 119² produções que obedeciam a esse

¹ Vinte e duas produções estavam relacionadas ao Ensino Superior.

² Vinte e cinco produções estavam relacionadas a temas referentes à gestão da rede, de sistemas e de políticas educacionais.

parâmetro. As produções da SciELO foram submetidas aos mesmos procedimentos utilizados com as produções da Capes, resultando em 34 produções.

Independentemente da possível relação do objeto de estudo das produções selecionadas, um aspecto presente em significativa parcela delas é a centralidade do diretor de escola na efetivação desses objetos no cotidiano das escolas. Tome-se como exemplo as produções de Passador e Salvetti (2013), ao citar o diretor de escola como importante ator na ampliação de espaços no interior das escolas para a discussão e efetivação da gestão democrática, e de Oliveira e Vasques-Menezes (2018), que realizam uma revisão da literatura quanto ao conceito de gestão escolar e identificam que, independente do contexto histórico, político ou social em que esteja inserida, a execução de suas atribuições, no âmbito da escola, não se realiza sem a participação efetiva do diretor de escola.

No que se refere à qualidade da escola ou da aprendizagem, Paschoalino (2018) identifica que, apesar da constatada participação de todos os atores, é o diretor que articula todos na busca por essa qualidade. Da mesma forma – isto é, como articulador central das inúmeras ações do cotidiano de uma escola –, Souza (2018) constata, ao investigar o papel do professor coordenador na formação continuada em serviço, que o sucesso dessa essencial ação pedagógica está diretamente ligado ao envolvimento do diretor da unidade. Fato semelhante é observado por Panizza (2018), que, ao analisar as ações propostas pela supervisão escolar com o objetivo de minimizar limitações recorrentes em creches, verifica que todas as proposições necessitam, para sua efetivação, da condução e liderança do diretor de escola.

Ao término desta etapa da consulta, foram selecionadas produções que se destacaram por suas possíveis relações com o cotidiano de uma escola de educação básica, com enfoque na educação infantil, sendo descartadas as produções que tratavam a gestão por meio dos seguintes aspectos: avaliação institucional, recursos tecnológicos, formação em serviço, democrática, democrática e participativa, colegiados, resultados de aprendizagem, qualidade, resultados da escola, organização da escola, inclusão escolar, vulnerabilidade social, equipe escolar, clientela escolar, evasão escolar, violência escolar e vagas na escola.

Dada a quantidade e variedade de objetos de estudo, optou-se pela análise dos referenciais citados nessas produções, uma vez que, independente do objeto de estudo, apresentaram menção menos adensada (SciELO) ou mais adensada (Capes) em relação à gestão escolar. Novamente foram identificados diversos referenciais e/ou apoios teóricos

utilizados; entre os mais recorrentes, destacaram-se Benno Sander, Heloisa Lück, José Carlos Libâneo, Luís Fernando Dourado e Vitor Henrique Paro.

Após esse procedimento, fez-se necessário definir um referencial de análise principal³ e, após cotejar as possíveis relações entre os objetos de pesquisa das produções selecionadas e os referenciais mais recorrentes, a escolha recaiu em Heloísa Lück, com destaque para sua obra *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Nesta obra, é apresentado um conjunto de sete dimensões para a gestão escolar, que, segundo a autora, abarcam todas as atribuições de um gestor escolar.

1.2. O conceito de gestão escolar

Ao discorrer sobre o conceito de gestão Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) apresentam duas informações centrais para esta pesquisa:

o centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisão. Todas as demais funções de organização (o planejamento, a estrutura organizacional, a direção, a avaliação) estão referidas aos processos intencionais e sistemáticos de tomada de decisões (GRIFFITHS, 1974 apud LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p. 438).

Esses processos de chegar a uma decisão e fazer a decisão funcionar caracterizam a ação designada como gestão.

A *gestão* é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p. 438).

Os autores evidenciam que, no processo de gestão de uma organização, alguém ou um grupo é o responsável pela tomada de decisão e efetivação das ações necessárias para o cumprimento da mesma e, no caso das escolas, esse responsável é o diretor. Contudo, são muitas as atribuições de um diretor de escola (BARROSO, 2017), e a efetivação dessas atribuições se dá por uma quantidade significativa de ações em seu cotidiano, ou seja, na tomada de muitas decisões e em muitas oportunidades de modo simultâneo, levando-o a fazer uso daquilo que Perrenoud (1999, p. 30) define como competência, isto é, “a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações”.

³ Essa definição não exclui os demais referenciais teóricos citados, pelo contrário, inclui-nos como apoio teórico.

O conceito de competência de Perrenoud (1999) é a base proposta por Lück (2009, p. 12) na definição de gestão escolar no que se refere à atuação do diretor escolar:

A competência para o exercício de uma função ou profissão pode ser vista sob duas óticas: a da função/profissão em si e a da pessoa a exercê-la. Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro. A definição de competências tem por objetivo estabelecer os parâmetros necessários, tanto para orientar o exercício do trabalho em questão, como para orientar os estudos e preparação para esse exercício.

Com base no exposto, é possível afirmar que a atuação cotidiana de um diretor de escola pauta-se na associação de inúmeras competências adquiridas, em sua maioria durante sua formação inicial, caso contrário não estaria certificado para a função ou cargo, a inúmeras competências pessoais adquiridas, em sua maioria, ao longo de sua atuação profissional que lhe permitam tomar decisões.

Nesse sentido, Lück (2009) apresenta o conjunto de noventa competências necessárias para a atuação do diretor de escola distribuídas em duas categorias: em relação à função/profissão e em relação à pessoa. Cada categoria é composta por agrupamentos: três relacionados à função/profissão e sete relacionados à pessoa. Portanto, as competências serão apresentadas por categoria e em seguida por agrupamento, concluindo com algumas inferências.

1.2.1. Competências relacionadas à função/profissão

As competências relacionadas à função/profissão estão organizadas em três agrupamentos: competências e fundamentação de educação e de gestão necessárias ao gestor; competências do planejamento e organização do trabalho escolar; e competências de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional.

Competências e fundamentação de educação e de gestão necessárias ao gestor

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.
2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.
3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.
4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.
5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.
6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.
7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.
8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (LÜCK, 2009, p. 15).

Segundo a autora, é possível inferir que é indispensável para o diretor um conhecimento – bem como constante atualização – teórico e legal de sua profissão e de seu papel frente aos diferentes atores envolvidos direta ou indiretamente com a escola, uma vez que recai sobre ele, como principal gestor e responsável pela mesma, a função de constantemente esclarecer a todos os atores o papel da educação, da escola e do trabalho escolar na atual sociedade; o papel da gestão na construção de uma escola que cumpra suas atribuições legalmente estabelecidas; e, de modo especial, o papel do diretor como líder e responsável maior por todas as ações de seu cotidiano.

Ao diretor de escola cabem conhecimentos, constantemente atualizados, sobre as concepções teóricas da educação, a sustentação legal da educação no Brasil e na rede em que atua, a legislação que sustenta sua profissão e que determina suas atribuições, a equipe que atua em sua escola, além do contexto histórico, político, social, cultural e econômico em que a mesma está inserida.

Competências do planejamento e organização do trabalho escolar

9. Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade.
10. Orienta a elaboração de planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento, como instrumento de delineamento de política e estratégia de ação.
11. Promove e lidera a elaboração participativa do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las.
12. Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o Projeto Político-Pedagógico da escola.
13. Promove o delineamento de visão, missão e valores com os participantes da comunidade escolar e a sua tradução em planos específicos de ação, de modo a integrá-los na organização e modo de fazer das diferentes áreas de atuação da escola.
14. Promove a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar, avaliação institucional e compreensão dos seus desafios e oportunidades, como subsídios para a elaboração de planos de melhoria.
15. Estabelece o alinhamento entre o Projeto Político-Pedagógico, Plano de Desenvolvimento da Escola e o Regimento Escolar e sua incorporação nas ações educacionais.
16. Reforça e orienta a prática de planejamento em diversos níveis e âmbitos de ação como instrumento de orientação do trabalho cotidiano, de modo a dar-lhe unidade, organização, integração e operacionalidade (LÜCK, 2009, p. 31).

Segundo a autora, o planejamento e a organização do trabalho envolvem muitas variáveis no ambiente escolar. Considere-se que planejar corresponde também a se munir antecipadamente de informações de modo a contribuir para o sucesso da ação prevista, e organizar o trabalho implica organizar os espaços, lugares e territórios da escola, bem como os tempos, as turmas, os materiais de ensino e a avaliação escolar, entre outras situações.

Por mais que a execução de tais atribuições – planejar e organizar – esteja direcionada aos diferentes atores da escola, é o diretor o principal responsável pelas mesmas.

Competências de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional

17. Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos.

18. Avalia continuamente o entendimento sobre os significados atribuídos ao monitoramento e avaliação de resultados pelos participantes da comunidade escolar, de modo a superar distorções e limitações em relação ao seu caráter pedagógico e construtivo.

19. Envolve e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na realização contínua de monitoramento de processos e avaliação de resultados de suas atuações profissionais.

20. Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados.

21. Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, produzindo as adaptações necessárias ao planejado e suas ações, face a alterações de condições e necessidades previstas e emergentes.

22. Cria sistema de integração de resultados do monitoramento e avaliação de modo a agregar os dados e informações sobre o desempenho escolar e processos de sua promoção nos diversos segmentos e dimensões de atuação, em estreita relação com seus planos de ação.

23. Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.

24. Delineia um plano de monitoramento e avaliação abrangente dos processos de gestão da escola, em todas as suas áreas de atuação, e de seus resultados.

25. Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho, de acordo com os objetivos e padrões educacionais (LÜCK, 2009, p. 43).

Para a autora, monitorar corresponde a acompanhar sistematicamente todas as variáveis envolvidas nas diferentes ações do cotidiano escolar e, principalmente, as ações em que a prestação de contas às instâncias administrativas superiores é realizada de modo objetivo e por meio de indicadores estatísticos. Monitorar corresponde a utilizar ferramentas que permitam ajustar, refinar ou alinhar ações em andamento em função dos objetivos estabelecidos; em outras palavras, o monitoramento impede surpresas. Não basta ao diretor de escola confiar em seus instintos ou propalar que “sempre foi assim”, ou ainda,

que “isso nunca aconteceu antes”. Monitorar corresponde a se pautar em evidências observáveis para a tomada de decisões.

1.2.2. Competências relacionadas à pessoa

As competências relacionadas à pessoa estão organizadas em sete agrupamentos: gestão de resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativas, gestão do clima e da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar.

Gestão de resultados educacionais

26. Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.
27. Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.
28. Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.
29. Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil etc.), estadual e local, porventura existentes, e estabelece metas para a sua melhoria.
30. Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.
31. Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças.
32. Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.
33. Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino (LÜCK, 2009, p. 55).

Segundo a autora, é possível destacar que, no tocante à gestão dos resultados educacionais, cabe ao diretor de escola infantil o papel de garantir que se cumpram suas atribuições dentro do estabelecido legalmente, e para isso necessita se atualizar constantemente, liderar todos os atores da escola e ainda garantir a participação efetiva da

comunidade escolar. Uma escola de educação infantil não tem avaliações externas em larga escala, nem Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), entretanto possui uma série de indicadores, como garantir número de horas de sono, desfraldar no tempo correto e acompanhar a evolução da autonomia de movimentos, entre outros.

Gestão democrática e participativa

34. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.
35. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.
36. Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.
37. Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.
38. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.
39. Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.
40. Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.
41. Promove práticas de coliderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.
42. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo (LÜCK, 2009, p. 69).

Segundo a autora, o diretor de escola tem papel central em agregar todos os integrantes da comunidade escolar com vistas a encaminhar as diferentes ações do cotidiano escolar. A utilização frequente dos termos *liderar*, *estimular*, *promover* evidencia os muitos obstáculos enfrentados pelo diretor de escola para que a comunidade e seus colegiados abandonem o comportamento passivo e assumam uma postura ativa junto à escola. No caso de uma escola de educação infantil, uma gestão democrática e participativa

pode colaborar na afirmação de que as ações que nela ocorrem estão além do cuidar, alimentar, limpar e devolver a criança no final do dia.

Gestão de pessoas

43. Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.
44. Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.
45. Auxilia na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais.
46. Desenvolve na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem.
47. Envolve de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação de trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais e a melhoria contínua de desempenho profissional.
48. Promove na escola rede de relações interpessoais orientadas pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.
49. Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.
50. Cria rede interna e externa de interação e colaboração visando o reforço, fortalecimento e melhoria de ações educacionais e criação de ambiente educacional positivo.
51. Facilita as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito (LÜCK, 2009, p. 81).

A autora afirma que nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam; dentro deste contexto, é importante salientar as competências do diretor – entre elas, a de promover a gestão de pessoas na escola, organizar o trabalho coletivo, promover a prática do bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todos, facilitar as trocas de opiniões e atuar como moderador em situações de divergência e de conflito. Destacam-se como elementos fundamentais da gestão de pessoas a motivação, o comprometimento com o trabalho educacional, o trabalho em equipe, a comunicação aberta e contínua, o inter-relacionamento pessoal e educacional, a capacidade de serviço centrado na aprendizagem contínua e o desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação.

Gestão pedagógica

52. Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.
53. Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar.
54. Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.
55. Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.
56. Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva nacional e internacional.
57. Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade.
58. Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.
59. Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia a dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica.
60. Acompanha e orienta a melhoria do processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de *feedback* correspondente.
61. Articula as atividades extrassala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de modo a estabelecer orientação integrada.
62. Orienta, incentiva e viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais.
63. Promove e organiza a utilização de tecnologias da informação computadorizada (TIC) na melhoria do processo ensino-aprendizagem (LÜCK, 2009, p. 93-94).

Segundo a autora, a principal finalidade da gestão pedagógica é a de que todos os alunos aprendam, e para tanto cabe ao diretor de escola promover o estabelecimento de uma visão abrangente do trabalho educacional, promover orientações quanto ao currículo, orientar a integração das ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico, acompanhar e orientar o ensino e a aprendizagem, promover a organização e utilização tecnológica. Todas essas atividades demandam otimizar a utilização do tempo do diretor.

Gestão administrativa

64. Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.
65. Promove na escola a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação, de modo a serem continuamente utilizados na gestão dos processos educacionais.
66. Assegura a constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para a cidadania e respeito ao meio ambiente.
67. Coordena e orienta a administração de recursos financeiros e materiais e a sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com normas legais, seja os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, seja os obtidos por parcerias e atividades de arrecadação.
68. Promove a utilização plena dos recursos e equipamentos disponíveis na escola, para a realização do trabalho pedagógico, mediante planejamento sistemático dessa utilização.
69. Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB 9394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem.
70. Verifica a correção de utilização de materiais, o suprimento e a necessidade de compras e obtenção de produtos, mediante a análise de mapas de controle de estoque, de compra e de consumo.
71. Zela pela manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais disponíveis na escola mediante contínuo inventário dos mesmos e providência de consertos imediatos.
72. Promove a formulação de diretrizes e normas de funcionamento da escola e a sua aplicação, tomando as providências necessárias para coibir atos que contrariem os objetivos educacionais, assim como apurando qualificadamente as irregularidades que venham a ocorrer em relação às boas práticas profissionais.
73. Utiliza tecnologias da informação na organização e melhoria de processos de gestão em todos os segmentos da escola.
74. Cria na escola uma cultura de cidadania orientada pelo sentido de responsabilidade no cuidado e bom uso do patrimônio escolar, espaços, equipamentos e materiais (LÜCK, 2009, p. 105-106).

Para a autora, compete ao diretor de escola gerenciar corretamente os recursos físicos, materiais e financeiros da escola, realizar com transparência a prestação de contas dos mesmos, promover a organização e correção de documentos e registros dos alunos, criando na escola uma cultura de cidadania com responsabilidade no cuidado e bom uso do patrimônio escolar. Um dos maiores desafios para o diretor de escola é o de não se tornar um mero administrador de patrimônio público.

Gestão do clima e da cultura escolar

75. Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade.

76. Realiza inventário e avalia a cultura organizacional existente na escola, identificando suas fortalezas e desafios em relação à compatibilidade com as condições necessárias à aprendizagem e formação dos alunos.

77. Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos e as práticas educacionais convergentes necessárias para esses objetivos.

78. Influencia positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola.

79. Analisa as forças de poder existentes na escola, os valores que as orientam e seu papel na escola e age fazendo-as convergir para o empoderamento conjunto de todos e da escola.

80. Estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor.

81. Promove a convergência entre os valores educacionais e as práticas cotidianas da escola, de modo que estas os traduzam e expressem, mediante a maior convergência possível (LÜCK, 2009, p. 115).

A autora afirma que os indicadores do clima e da cultura escolar não são mensuráveis, todavia expõe a necessidade de o diretor estar imerso no contexto social, geográfico e econômico, bem como no conhecimento dos atores da escola, uma vez que evidenciam um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, com objetivos legais e conceituais da educação que expressam as peculiaridades de cada unidade. Assim se torna necessária a formação de um ambiente escolar flexível e aberto aos exercícios de iniciativa, participação e autonomia de todos os membros da comunidade escolar.

Gestão do cotidiano escolar

82. Observa e influencia as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interação entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza, etc., com foco na efetividade do processo educacional, promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

83. Promove no cotidiano da escola a adoção de regularidades e rotinas de procedimentos capazes de maximizar os efeitos positivos das práticas e processos educacionais.

84. Adota uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades que prejudicam a formação de ambiente escolar educativo.
85. Promove condições para a construção de disciplina escolar mediante a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais, envolvendo a escola como um todo, a sala de aula e o horário de recreio.
86. Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares, orientando a sua organização nas aulas e no calendário escolar e o seu uso máximo na promoção da aprendizagem plena de todos os alunos.
87. Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC), como apoio à gestão escolar e favorecimento da aprendizagem significativa de alunos.
88. Assegura o cumprimento das rotinas de limpeza, segurança, qualidade da merenda escolar, realizando e fazendo realizar verificações rotineiras, assim como providenciando as manutenções e correções necessárias.
89. Verifica e orienta rotineiramente a conservação e uso adequado de espaços, equipamentos e materiais, limpeza, organização, segurança, merenda escolar, cumprimento de horários, providenciando de pronto as correções necessárias.
90. Transforma os horários destinados ao professor para preparação de aulas (horário de permanência, tempo de planejamento) em momentos de efetiva preparação de melhoria das práticas educacionais dos professores (LÜCK, 2009, p. 127).

A autora destaca que o cotidiano escolar engloba um conjunto de aspectos muitas vezes esporádicos e imprevistos, o que requer do diretor de escola constante envolvimento com a vida da escola, pois liderar, promover, estimular, observar, incorporar e transformar são ações que necessitam de um “sair da sala da direção” e um “circular pelos diferentes espaços da escola”. A gestão do cotidiano escolar implica em proatividade, e ser proativo não corresponde a ser instintivo ou irracional, pelo contrário: corresponde a fazer uso de suas variadas competências e habilidades em momentos geralmente imprevistos.

A apresentação de algumas inferências sobre as competências das diferentes dimensões da gestão escolar propostas por Lück (2009) sugerem que o diretor de escola, ao menos em tese, possui conhecimento de todas as noventa competências citadas, pois o cargo exige certificação e capacidade de mobilizar diferentes habilidades para diferentes situações durante todos os dias de trabalho. Contudo, é possível que a atuação cotidiana do diretor de escola seja diferente do cenário descrito.

Outro fator a ser considerado na atuação cotidiana do diretor de escola em relação às competências apresentadas é a de que, assim como em outros campos de atuação, existe o cenário “ideal” e almejado e o cenário “real”, resultado das peculiaridades e condições objetivas de cada escola.

SEÇÃO 2: O diretor de escola da rede pública municipal de ensino de Araraquara

Nesta seção é realizada uma análise envolvendo quatro subseções: a primeira abrange o município de Araraquara, iniciando com dados históricos relevantes ao tema, desde a origem do nome e data de fundação até – e sobretudo – o desenvolvimento educacional. Para desenvolver o referencial foram selecionados os seguintes documentos: Brasil (1990), Araraquara (2013), e os seguintes autores: Mano (2006) e Rodrigues (2009).

A segunda subseção disserta sobre o sistema municipal de ensino de Araraquara, tendo como foco a educação infantil e a gestão escolar dentro da rede pública de ensino, analisando-se os dados educacionais a partir de uma perspectiva histórica. Desta vez foram selecionados os seguintes documentos: São Paulo (1908-1909), IBGE (2020), e os seguintes autores: Cardoso (2019) e Pires (2006).

A terceira subseção centra-se na rede pública municipal de ensino de Araraquara, abrangendo leis, objetivos para a formação básica e a trajetória histórica da educação municipal, além de relatar a importância da educação infantil para o desenvolvimento do cidadão. Para essa subseção foram selecionados os seguintes documentos: Brasil (1990), Araraquara (2013), e IBGE (2020).

A última subseção versa sobre as atribuições de um diretor de escola da rede pública municipal de Araraquara, tratando sobre a necessidade da qualidade de atendimento na educação infantil e as atribuições, funções e competências do diretor de escola de educação infantil. Para essa subseção, foram selecionadas as seguintes obras: Silva e Luiz (2014), Bertochi (2016) e Lück (2009).

2.1. O município de Araraquara

Durante o período colonial, houve a expansão do território brasileiro; os colonos se deslocavam procurando novas terras, e por onde passavam deixavam rastros – os chamados “caminhos”. Diante de um vasto território que perdurou até o final do século XVIII encontravam-se os Campos de Aracoara⁴, no interior do estado de São Paulo, cuja existência foi registrada geograficamente por várias expedições importantes para o Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística:

⁴ Palavra de origem Tupi- Guarani: “Ara” – dia, “coara” – nova (ARARAQUARA, 2013).

No século XVIII, um astrônomo português, em viagem de exploração pelo rio Tietê, se deparou com uma grande cordilheira, cujos reflexos da luz do sol lhe fizeram enxergar uma grande cidade, que ainda não existia. Àquela região, os índios guaianá, então seus habitantes, davam o nome de Aracoara (ARARAQUARA, 2013).

Os rastros das expedições foram se firmando, desde o planalto até o interior, em direção aos Campos de Aracoara. Assim, no princípio do século XIX, tem início o povoamento, com famílias vindas de regiões mais antigas da província. Araraquara foi então fundada em 22 de agosto de 1817. O primeiro a pisar ali foi Pedro José Neto, um mineiro, que foi abrindo caminhos e transformando os campos em fazendas onde criavam os gados de corte, equinos e ovinos. Dessa forma, os Campos de Aracoara se transformam em Araraquara. De acordo com Mano (2006, p. 20):

O que torna por assim dizer os Campos de Araraquara uma unidade passível de ser apreendida em termos investigativos é justamente o seu modo de aparecimento na documentação histórica. Assim, o recorte espacial que o termo “Campos de Araraquara” representa não é geográfico, não é cultural, nem tampouco aleatório, mas consiste no seu mapeamento e reconhecimento pela documentação e cartografia paulista dos séculos XVII ao XIX.

Em 1817, o bairro de São Bento d’Araraquara passa a freguesia⁵, com a economia voltada para a pecuária. Em 1832, é elevada à condição de vila, instituindo a primeira legislatura da Câmara Municipal. Nesse mesmo ano tem início a plantação de café na região (ARARAQUARA, 2013).

A ferrovia chega em Araraquara em 1885; foi a primeira cidade do interior a ter ônibus elétrico. Em 1889, é elevada à categoria de cidade. Em 1929, com a crise do café, surge a produção de cana. A Revolução de 1932 teve a adesão de imigrantes de Araraquara, e com isso “houve uma aproximação entre esses e seus descendentes e a elite política e econômica da região” (RODRIGUES, 2009, p. 155).

Araraquara é uma cidade com significativa qualidade de vida e tem apresentado bons indicadores durante os últimos anos, amenizando problemas sociais. A localização estratégica do município impulsiona seu desenvolvimento econômico. Em 2011, a Organização das Nações Unidas (ONU) classificou Araraquara como a 14ª colocada no Brasil, considerando-a um lugar ideal para se viver, com Índice de Desenvolvimento

⁵ Freguesia é a menor divisão administrativa em Portugal e no antigo Império português (ARARAQUARA, 2013).

Humano Municipal (IDHM) muito alto (0,815) e índice na educação de 0,782 (PNUD, 2011). Desse modo, ainda se nota necessidade de avanços no ensino para melhorar os índices.

A cidade ainda conta com várias universidades, como a tradicional Escola de Farmácia e Odontologia, fundada em 1923⁶; a Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), fundada em janeiro de 1976; e o Centro Universitário de Araraquara (Uniara), antiga Federação das Faculdades Isoladas de Araraquara (Fefiara), que teve um papel de destaque no desenvolvimento da cidade. Assim, Araraquara passa a ter uma rede de ensino bastante significativa, desde a educação básica até o ensino superior.

2.2. O sistema municipal de ensino de Araraquara

Para se chegar ao sistema de ensino que existe hoje em Araraquara, é importante destacar que a década de 1990 foi um período de intensas mudanças nas formas de atuação do Estado para que ocorresse a efetivação de políticas públicas educacionais no estado de São Paulo. Em conformidade com Cardoso:

É perceptível o clamor social existente atualmente por melhorias na qualidade da educação básica – e em especial na educação básica pública –, instigado principalmente por informações divulgadas por diversos meios de comunicação que, dentre outros pontos, destacam que a gestão escolar de tais unidades de ensino é péssima, ou seja, é ineficiente e ineficaz em suas ações para melhorar o nível de aprendizagem das crianças – não cumprindo, assim, sua função social específica (2019, p. 13).

Sendo assim, é importante analisar a oferta do ensino no município de Araraquara, destacando a construção do sistema de ensino, que propõe a elaboração de uma base de dados contendo informações e dados educacionais a partir de uma perspectiva histórica.

Por meio de um decreto de 6 de abril de 1903, foi instalado o primeiro grupo escolar de Araraquara, a EEPG Carlos Batista Magalhães. Construído pelo governo, começou a funcionar em 8 de junho do mesmo ano, sob a direção do senhor Sócrates Fernandes de Oliveira, com 295 alunos matriculados (SÃO PAULO, 2002). Com o posterior desenvolvimento da cidade, em 1910,

⁶ Futuramente, esta instituição passou a integrar a Unesp.

visando ampliar o atendimento à população em idade escolar, houve um desdobramento do horário de aulas em dois períodos, como aconteceu em outros grupos escolares: das 8h às 12h para os meninos, e das 12h30 às 16h30 para as meninas. (SÃO PAULO, 2002).

Em 1996, a escola foi extinta e seu prédio passou a abrigar a Diretoria Regional de Ensino de Araraquara. Hoje, o sistema educacional de ensino do município de Araraquara é responsável por 158 escolas urbanas e rurais, divididas entre a rede pública e a privada, como pode ser verificado no Quadro 2.

Quadro 2 – O sistema municipal de ensino de Araraquara

REDE	URBANAS	RURAIIS	TOTAL
Federais	01	--	01
Estaduais	41	01	42
Municipais	58	03	61
Privadas	54	00	54
Públicas e Privadas	154	04	158

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de Inep (2020)

Completando as informações do Quadro 2, que fornece a quantidade de escolas existentes em Araraquara, é apresentado no Quadro 3 o total de matrículas em cada etapa da educação. Pode-se observar que o número de crianças na educação infantil é significativo.

Quadro 3: Alunos matriculados na Educação Básica e EJA das escolas públicas municipais

Araraquara	Matrícula inicial											
	Ensino Regular										EJA	
	Educação infantil				Ensino fundamental				Ensino médio		EJA presencial	
	Creche		Pré-escola		Anos iniciais		Anos finais				Fundamental	Médio
	Parcial	Integral	Parcial	Integral	Parcial	Integral	Parcial	Integral	Parcial	Integral		
Estadual urbana	0	32	0	0	4.139	1.232	5.179	652	4.401	1.073	94	1.031
Estadual rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45	55
Municipal urbana	2.490	3.090	2.432	2.073	3.582	1.112	1.849	173	0	0	413	0
Municipal rural	26	41	23	43	76	125	148	11	0	0	0	0
TOTAL	2.516	3.163	2.455	2.116	7.797	2.469	7.176	836	4.401	1.073	552	1.086

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de Inep (2020)

O ambiente escolar é um ambiente diversificado; a escola necessita estar estruturada para atender o estudante. Partindo dessa premissa, “a educação é estruturada em função desse objetivo, e todos os que não querem ou não conseguem alcançá-lo são candidatos, mais cedo ou mais tarde, à exclusão” (PIRES, 2006, p. 80). Araraquara procura manter o padrão de qualidade da educação por meio das avaliações externas. A cidade tem um dos melhores índices de educação do Brasil – 0,981, sendo a média nacional de 0,849. Tomando como base os dados de seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)⁷, disponibilizados pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA, 2017), Araraquara está na 76ª posição do ranking dos melhores municípios do Brasil para se viver, com IDH de 0,8510, e a seguinte pontuação nos três critérios que compõem o índice: Emprego e Renda – 0,6465; Educação – 0,9812; e Saúde – 0,9292.

Para que a educação infantil alavanque, é necessário compreender que:

Os funcionários são os colaboradores diretos da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais. Sua atuação contribui de forma significativa para o trabalho educativo, tendo em vista a infraestrutura que oferecem e sua presença nos vários segmentos da escola. De seu entendimento sobre sua responsabilidade educacional depende a qualidade de seu trabalho e repercussão na formação dos alunos. Portanto, o seu envolvimento no processo de gestão escolar se torna fundamental, mediante a participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola (LÜCK, 2009, p. 22).

Dessa forma, a classificação de Araraquara está pautada no bom desempenho da educação por meio dos colaboradores, do respeito às diferenças que se destacam no mundo moderno, globalizado, sem fronteiras, ligado por redes de informação. O município tem seguido princípios voltados para a educação, entre eles a inclusão, garantindo assim direitos, acesso, sucesso e permanência dos estudantes no ensino regular.

2.3. A rede pública municipal de ensino de Araraquara

A primeira escola pública sob responsabilidade do município de Araraquara foi o Parque Infantil Leonor Mendes de Barros, fundado em 1942 para atender as crianças vindas de famílias de baixa renda, enquanto os responsáveis delas trabalhavam.

⁷ O IDH é uma escala de medidas concebida pela Organização das Nações Unidas (ONU) para tentar quantificar a qualidade de vida de uma população com base em três critérios: Saúde, Educação e Renda. O IDH varia entre 0 (nenhum desenvolvimento humano) e 1 (desenvolvimento humano total), revelando que quanto maior a proximidade de 1, mais desenvolvido é o país nesse sentido (IBGE, 2019).

No início, os alunos, na faixa dos três aos treze anos, eram atendidos em regime parcial. Crianças de sete a treze anos frequentavam também o Grupo Escolar, em período alternado, e as orientações para as atividades vinham do Departamento de Educação Física e Esportes da Secretaria de Esportes do Estado, a fim de proporcionar às crianças formas de recreação (ARARAQUARA, 2018).

Nove anos depois, em 1951, outra unidade, também voltada para atender os pais que precisavam trabalhar, foi inaugurada, o Parque Infantil Carmelita Garcez, no bairro São José. A terceira viria apenas em 1969, o Parque Infantil Eloá do Valle Quadros, na Vila Xavier. Durante anos as unidades funcionaram de acordo com a proposta original, e não contavam com a garantia de profissionais habilitados para realizar as atividades (ARARAQUARA, 2018).

A educação começa a sofrer transformações em 1971, com a Lei 1.1794, de 26 de julho. Foi criada então a Estrutura Administrativa da Prefeitura do Município de Araraquara, com vários departamentos e diretorias, entre eles o Departamento de Educação, Cultura, Saúde e Promoção Social (ARARAQUARA, 2018).

Em 1972, foi inaugurado o Parque Infantil Dona Cotinha de Barros, no bairro Jardim Brasil, seguindo os novos padrões da educação, sendo uma escola destinada ao antigo pré-primário – alunos com seis anos de idade –, a fim de prepará-los para ingressar na educação primária⁸ por meio da política de educação compensatória⁹.

Alterou-se a denominação de “parques infantis” para Centros de Educação e Recreação (CER), com professores habilitados em educação primária e grupos divididos especificamente por faixa etária. Para atender as necessidades da faixa etária entre sete e quatorze anos, foi criado o programa de Educação Complementar, que atendia os alunos no contraturno, nos Centros de Educação Complementar (CEC)¹⁰. Os termos da Lei Orgânica do Município de Araraquara citam:

Parágrafo único. Além de atuar nos níveis, etapas e modalidades de ensino da educação básica a que se referem os incisos I e II do “caput” deste artigo, o Município atuará também na oferta de educação complementar e integral a esses mesmos níveis, etapas e modalidades, na forma prevista na organização do sistema de ensino público municipal (ARARAQUARA, 2019, p. 7).

⁸ Atual Educação Fundamental I.

⁹ Termo originado durante a Revolução Industrial, usado em geral na pré-escola e nas séries iniciais do Ensino Fundamental.

¹⁰ Os Centros de Educação Complementar (CECs) fazem parte do Programa de Educação Complementar (PEC). CECs ou PECs, dessa forma, são unidades educacionais oferecidas pela rede municipal de ensino de Araraquara-SP.

Por meio da organização do sistema de ensino público, a partir de 1977 a orientação técnica passa a ser dada pela Cenp (Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas), vinculada à Secretaria de Estado da Educação. Nessa época, as atividades eram dinamizadas, e houve elaboração de propostas curriculares e de cursos de formação continuada dos professores (ARARAQUARA, 2018).

Dentro desse contexto, a educação municipal de Araraquara continuou crescendo e, em 1982, outras escolas foram construídas, como os CERs Eduardo Borges Coelho, Cyro Guedes e Maria Barcarola Filié, contemplando o atendimento de crianças de zero a seis anos e iniciando, assim, a pioneira integração da creche à pré-escola (ARARAQUARA, 2018). Os CERS proporcionam atendimento educativo à primeira etapa da educação básica e atendem crianças de zero a cinco anos.

Pensando na importância da educação nos primeiros anos de vida da criança e no seu bem-estar, em 1983 a Prefeitura Municipal de Araraquara, com a colaboração de diretores, professores dos CERs e da Unesp, juntamente com a comunidade, elaborou o Programa de Educação, com o objetivo de promover a melhoria das condições de vida da população.

Integrados à melhoria das condições de vida e aos programas de educação e saúde, ainda naquele ano entraram em funcionamento os CERs Rosa Ribeiro Stringhetti e Maria Pradelli Malara. Entre 1984 a 1988 foram construídas mais dez unidades de educação infantil, preocupadas em diversificar as modalidades de atendimento, em especial os berçários. Pela primeira vez aconteceu um treinamento de pessoal para o trabalho, dando início a um programa de formação continuada.

A rede municipal de educação infantil vem sendo ampliada em número de unidades, sempre primando pela garantia do direito da criança a um atendimento educacional que considere as especificidades do desenvolvimento infantil e a qualidade social da educação, nos termos da Lei Orgânica do Município:

Art. 5º Atendendo mandamento constitucional, disposições da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e disposições de sua Lei Orgânica, ao Município de Araraquara, em seu território, cumpre a organização, a manutenção e o desenvolvimento da educação pública municipal e nele atuar prioritariamente nos seguintes níveis e etapas e modalidades da educação básica:

I - educação infantil, compreendendo creche e pré-escola, educação regular, educação especial e educação do campo; e

II - ensino fundamental, anos iniciais e anos finais do ensino regular, da educação especial, da educação de jovens e adultos e educação do campo (ARARAQUARA, 2019, p. 7)

É importante salientar que, de acordo com a legislação vigente, a Educação Regular Infantil é a primeira etapa da educação básica, oferecida em creches e pré-escolas, espaços institucionais que educam e ao mesmo tempo cuidam de crianças de zero a cinco anos de idade. Os alunos da Educação Regular Infantil necessitam de maior envolvimento, pois o processo de aprendizagem nessa fase é visto como responsável pelas mudanças comportamentais do aluno, processo este construído por meio de experiências forjadas por fatores emocionais e relacionais, resultantes da interação mental e ambiental em que está inserido.

2.4. As atribuições de um diretor de escola da rede pública municipal de Araraquara

Apesar do aumento da produção de conhecimento sobre as crianças e das formas de aprendizagem associadas à promulgação de seus direitos, assim como legislações e referenciais que indicam o caminho para os avanços na qualidade da educação, a realidade das creches e pré-escolas indica que ainda existem vários aspectos que necessitam ser melhorados para que a Educação Infantil tenha de fato um atendimento de qualidade. Um dos pontos fundamentais que explicam essa realidade é o excesso de atribuições de um diretor da educação infantil. Para Silva e Luiz:

Por essa vida atribulada do gestor escolar é que, muitas vezes, sem um planejamento adequado, muitos são engolidos por um ativismo sem fim que nos tem levado a imaginá-los como “bombeiros”: vivem, diariamente, às voltas com “incêndios” a atormentar suas intermináveis horas de trabalho, pois os problemas diários vão surgindo sem lhes pedir licença, sem que possam, sequer, estabelecer uma lista de prioridades (2014, p. 56).

Dentro desse contexto, é importante destacar que o cotidiano de um diretor de escola de educação infantil é marcado não apenas por uma quantidade significativa de atribuições legalmente estabelecidas, mas também por uma série de atividades não previstas legalmente que surgem em função da especificidade de cada escola e consomem um tempo precioso do gestor. Bertochi cita que:

havia uma sobrecarga de demandas administrativas e burocráticas, com prazos estipulados semanal, quinzenal, mensal ou anualmente junto àquelas que surgiam inesperadamente e precisavam ser entregues urgentemente. Em meio a isto, estava a responsabilização do diretor diante de todas as ocorrências da escola. Enquanto isso, as atividades pedagógicas eram proteladas (2016, p. 31).

Lück (2009) alega que a qualidade da educação já é amplamente reconhecida e se assenta sobre a competência dos profissionais para oferecer aos alunos e à sociedade de modo geral experiências educacionais formativas que sejam capazes de promover e desenvolver conhecimento, habilidades e atitudes para enfrentar desafios, hoje vivenciado diante do mundo globalizado.

É importante ressaltar que o sucesso da instituição depende do papel do diretor escolar. Muitos indivíduos não enxergam qual é a função do diretor, acreditam que se trata somente de uma figura distante, que se encontra sempre atrás de uma mesa e delega tarefas. Hoje se faz necessário mudar essa visão distorcida desse profissional, que é a base para o bom desempenho da escola e que possui formação adequada para exercer a função.

Atualmente, a formação inicial que propõe formar gestores não abrange os diferentes contextos em que estão inseridos esses profissionais; é a partir do exercício da função que são apresentadas situações de conflito e a composição de um novo repertório (SOUZA, 2005).

O diretor da educação municipal infantil exerce funções essenciais no cotidiano escolar; entre elas, é importante sublinhar a necessidade de se criar uma rotina no setor administrativo, de modo a colaborar com o desenvolvimento pedagógico, podendo influenciar todos de modo positivo. Lück ressalta que “a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo” (2009, p. 25).

Para que a escola funcione adequadamente, faz-se necessário conhecer o Regimento Comum das Escolas Municipais de Educação Infantil, com destaque para o Capítulo III, art. 5º:

A Educação Infantil terá os seguintes objetivos, além dos previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional no. 9394, de 24 de dezembro de 1996:

- I – elevar, sistematicamente, a qualidade de ensino oferecido aos educandos;
- II – formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres;
- III – promover a integração família – escola – com os Centros de Educação e Recreação - CERs;
- IV – proporcionar um ambiente favorável ao estudo e ao ensino;
- V – proporcionar condições favoráveis à aprendizagem de todos os alunos;

VI – proporcionar condições para o desenvolvimento de uma consciência social, participativa, crítica e cooperativa (ARARAQUARA, 2012).

Nessa conjuntura, assenta-se a figura do diretor de escola como líder da instituição, exercendo papel fundamental para o desenvolvimento da mesma, que envolve solucionar problemas, executar a manutenção escolar de modo geral, organizar e acompanhar os horários de funcionamento e manter contato direto e positivo com os profissionais da educação e discentes. De acordo com o Regimento supracitado, no Capítulo II, “Da Direção”, art. 45:

A direção do Centro de Educação e Recreação – CER – é o núcleo executivo da gestão escolar que organiza, coordena, supervisiona e direciona todas as atividades desenvolvidas no âmbito da Unidade Educacional e será exercida por profissional qualificado e com a competente habilitação legal para seu desempenho (ARARAQUARA 2012).

Diante do exposto, compete também ao diretor realizar um trabalho efetivo em sua unidade, pois “novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los” (LÜCK, 2009, p. 16). Com base no exposto no artigo 46 do Regimento Comum das Escolas Municipais, o Quadro 4 elenca as atribuições do diretor de escola:

Quadro 4: Atribuições do diretor de escola

I – organizar as atividades de planejamento no âmbito da Unidade Educacional: a- coordenando a elaboração dos planejamentos, do Projeto Político-Pedagógico e demais instrumentos que se fizerem necessários; b- acompanhando e avaliando a execução do Projeto Político-Pedagógico e dos Projetos vinculados a ele; c- assegurando a compatibilização do Projeto Político-Pedagógico do Centro de Educação e Recreação (CER) com o Programa Municipal de Educação, Regimento Comum das Escolas Municipais de Educação Infantil e os demais documentos.
II – Subsidiar e supervisionar o planejamento educacional dos educadores responsáveis pelos diferentes atendimentos: a- responsabilizando-se pela atualização, exatidão, sistematização e fluxo dos dados necessários ao planejamento do sistema escolar; b- prevendo os recursos físicos, materiais e humanos para atender às necessidades da escola, a curto, médio e longo prazo.
III – Assegurar o cumprimento da legislação em vigor bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior.
IV – Criar condições para garantir o contínuo aperfeiçoamento dos recursos físicos, materiais e humanos da escola.
V – Garantir o funcionamento e a organização da Unidade Educacional.
VI – Promover a integração Escola – Família – Comunidade:

a- garantindo a existência do conselho de escola e seu efetivo funcionamento;
b- proporcionando parcerias com órgãos e entidades públicas e privadas de caráter cultural, educativo e assistencial, bem como da comunidade nas programações da escola;
c- proporcionando a participação da Unidade Educacional em atividades cívicas, culturais, esportivas e sociais da comunidade.
VII – Criar e estimular experiências para o aprimoramento do processo educativo, participando e promovendo discussões técnicas em serviço.
VIII- Exercer funções inerentes ao seu cargo, de acordo com as disposições legais e normas de ensino aplicáveis determinadas pela Secretaria Municipal da Educação.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de Araraquara (2012).

Cabe ao diretor da escola verificar as orientações voltadas para o desempenho das competências relacionadas ao seu trabalho, sendo necessária uma visão abrangente a fim de que seu desempenho seja satisfatório. Com base no exposto no artigo 47 do Regimento Comum das Escolas Municipais, o Quadro 5 elenca as competências do diretor de escola:

Quadro 5: Competências do diretor de escola

I – autorizar a matrícula e transferência de alunos.
II – comunicar ao Conselho Tutelar os casos de negligências e maus tratos envolvendo alunos.
III – assinar e expedir todos os documentos relativos à vida escolar do aluno.
IV – convocar e presidir reuniões de agentes educacionais, professores, funcionários e pais de alunos.
V - presidir solenidades, cerimônias e representar a escola em atos oficiais e atividades da comunidade.
VI – aprovar o Projeto Político Pedagógico e encaminhá-lo ao órgão competente para a homologação.
VII – informar e solicitar providências junto aos órgãos competentes as questões disciplinares referentes a alunos, pais, professores, agentes educacionais e demais funcionários.
VIII – acompanhar a elaboração e garantir a efetivação do rodízio dos espaços e das demais atividades escolares.
IX – responder pela observância das normas legais deste Regimento.
X – delegar e avocar as atribuições e competências do pessoal subordinado
XI – decidir sobre petições e recursos em sua área de competência legal.
XII – controlar a frequência diária do pessoal subordinado.
XIII – confirmar as informações das declarações de emprego sempre que necessário.
XIV – avaliar a atuação dos servidores sob sua responsabilidade.
XV – decidir sobre questões omissas neste Regimento, de acordo com as normas legais.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de Araraquara (2012)

O diretor deve procurar estabelecer um plano de ação para o desenvolvimento das competências necessárias e avaliar sempre que possível o seu desempenho como uma estratégia para o autoconhecimento e o monitoramento. Portanto, deve buscar sempre

aprimorar seu trabalho e encontrar um tempo para o desenvolvimento pedagógico, mesmo em meio a um emaranhado de atividades e a uma sobrecarga de demandas administrativas e burocráticas. No tocante a essa questão, argumenta Lück que ao diretor de escola compete:

Definir objetivos claros, observáveis e realizáveis no período de abrangência do plano delineado, cuidando-se para que representem resultado, mudança ou aprendizagem passível de ser promovida no contexto do tempo e condições organizadas para tal. Deve-se evitar objetivos genéricos e vagos, que não orientam a ação, assim como descrições que propõem ações, em vez de resultados (2009, p. 40).

Diante desse encontro impetuoso de atividades, o diretor muitas vezes pode se sentir perdido e sem uma função real estabelecida; dessa maneira, é importante que a gestão atue no dia a dia no sentido de eliminar as contradições e adversidades que aparecem no desenvolvimento de suas atividades e competências, criando segurança para enfrentar todos os obstáculos e realizar seu trabalho, desenvolvendo assim toda a sua potencialidade.

SEÇÃO 3: O cotidiano de um diretor de escola da educação infantil na rede pública municipal de Araraquara.

O objetivo central deste capítulo é o de apresentar o conjunto de ações realizadas no cotidiano escolar pelo diretor da escola investigada. Nesse sentido, apresento informações básicas referentes ao campo empírico, aos procedimentos de coleta, à organização das informações coletadas e às análises, com base em Lück (2009), de algumas das atividades registradas.

O campo empírico é uma das 43 escolas que atendem à etapa de educação infantil no município de Araraquara, e está subordinada, assim como as demais, à legislação comum a essa rede pública de ensino. É importante sublinhar, contudo, algumas de suas peculiaridades:

- Atendeu em 2019 um total de 380 alunos;
- Seu horário de funcionamento é das 7h30 às 17h;
- O contingente de recursos humanos disponíveis (APÊNDICE J) é composto por cinquenta profissionais, dentre os quais quarenta e oito concursados, assim distribuídos: a equipe gestora é composta apenas pela diretora de escola e não possui profissional responsável pelo trabalho de secretaria; a equipe docente é composta por dezoito profissionais; e a equipe de apoio é composta por quinze agentes educacionais que trabalham no berçário (AB), cinco agentes educacionais que trabalham na recreação (AR), seis agentes sociais (AS) e três agentes operacionais (AO).

Importante destacar que as atribuições dos agentes educacionais (AEs) são distribuídas da seguinte forma: os ARs ocupam-se das atividades relacionadas à recreação; os ASs ocupam-se das atividades relacionadas à preparação e distribuição dos alimentos; e os AOs ocupam-se de atividades como auxiliar na acomodação dos produtos nas despensas da unidade escolar, permanecer nos portões nos horários de entrada e saída das crianças, abrir e fechar as dependências internas da unidade e executar pequenos consertos. Dentre as diversas atribuições do AE encontram-se: ser responsável por um grupo de crianças; ter conhecimento do desenvolvimento da criança de zero a cinco anos, reconhecendo e considerando suas necessidades; desenvolver ações educativas pautadas nos eixos “cuidar e educar”, “brincar e aprender”; atender todas as necessidades básicas da criança – alimentação, sono, higiene, afeto –, bem como orientar e acompanhar os cuidados

individuais e coletivos de higiene, segurança, alimentação, proteção e bem-estar, respeitando as necessidades da criança e os momentos de seu desenvolvimento; elaborar e manter atualizados registros escolares – planejamentos, relatórios de atividades, projetos especiais, caderneta de frequência dos alunos, registros de ocorrências e outros –, sempre que solicitado; e participar das reuniões de elaboração e avaliação do Projeto Político-Pedagógico.

Quanto ao conjunto de informações registradas aqui apresentado, foi obtido a partir dos seguintes procedimentos: coleta e registro das atividades, categorização e quantificação dos registros e realização de algumas análises iniciais.

No primeiro procedimento de coleta, o pesquisador registrou diariamente, no período de 2 de maio de 2019 a 20 de dezembro de 2019, com o auxílio do instrumento de coleta (APÊNDICE A), as atividades de seu cotidiano, priorizando duas informações: 1) o registro sintético da atividade – no sentido de que o registro utilizasse de uma a três linhas na planilha, que permanecia “em espera” no computador para a realização do registro; e 2) o registro da duração em minutos da mesma.

Importante destacar que nos primeiros dias de coleta os registros foram realizados “em tempo real”, isto é, ao término de cada atividade. Entretanto, em função da quantidade de atividades e da dinâmica do cotidiano escolar, tornou-se necessário reformular o procedimento de coleta de modo que não interferisse negativamente na atuação cotidiana do diretor de escola, tampouco na dinâmica do cotidiano escolar, mas de modo a também não comprometer a coleta. Diante desse cenário, o registro sintético de cada atividade passou a ser realizado ao término de cada período (final do período da manhã e final do período da tarde), e a duração da atividade passou a ser registrada com duração intervalada de cinco em cinco minutos. Ao término do período de coleta, foram registradas as atividades de 138 dias letivos, e em apenas dois períodos não foi possível realizar os registros em função do contexto escolar muito atribulado. O total de registros obtidos foi de 1909.

No segundo procedimento, os registros foram categorizados e quantificados com base nos agrupamentos de competências relacionadas à pessoa, isto é, “na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos” (LÜCK, 2009, p. 12).

Este procedimento foi realizado mediante duas ações. Na primeira, foram acrescentadas ao instrumento de coleta sete colunas, uma para cada dimensão proposta por Lück (2009), a saber: gestão de resultados educacionais (GRE), gestão democrática e

participativa (GDP), gestão de pessoas (GPessoas), gestão pedagógica (GPedagógica), gestão administrativas (GA), gestão do clima e da cultura escolar (GCCE) e gestão do cotidiano escolar (GCE). Na segunda ação, foi realizada a leitura de cada atividade e a definição (marcação com X) da categoria correspondente. Ao longo da realização dessa ação, foi constatada a necessidade da inclusão de mais uma coluna para classificação das atividades que, a princípio, não se enquadrariam em nenhuma das dimensões propostas, aqui identificadas pelo termo “Indecisa”. A Tabela 1 apresenta essas informações:

Tabela 1: Atividades apresentadas por dimensões

<u>Em relação à</u>	<u>Atividades</u>
GRE	189
GDP	0
GPessoas	36
GPedagógica	263
GA	1.307
GCCE	1
GCE	21
Indecisa	92
<u>Total</u>	<u>1.909</u>

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

As informações organizadas na Tabela 1 cumpriam o proposto até o momento, ou seja, quantificar e categorizar as atividades desenvolvidas pelo diretor de escola; todavia, a quantidade de atividades não “enquadradas” em um tipo de dimensão, somadas ao dispêndio de tempo para sistematização dessas informações, apontava para a necessidade de um “pente fino”. Ao se referir à importância do mapeamento bibliográfico em uma pesquisa, Alves ilumina também tal questão metodológica:

Uma primeira revisão da literatura, extensiva, ainda que sem o aprofundamento que se fará necessário ao longo da pesquisa, deve anteceder a elaboração do projeto. Durante essa fase, o pesquisador, auxiliado por suas leituras, vai progressivamente conseguindo definir de modo mais preciso o objetivo de seu estudo, o que, por sua vez, vai lhe permitindo selecionar melhor a literatura realmente relevante para o encaminhamento da questão, em um processo gradual e recíproco de focalização (1992, p. 54).

Nesse caso específico, foi realizado mais um procedimento: a releitura do referencial de análise utilizado, e então uma nova classificação da categorização realizada. O resultado desse procedimento está exposto na Tabela 2.

Tabela 2: Reclassificação da categorização após análise

Em relação à	Atividades		Alteração
	Procedimento 1	Procedimento 2	
GRE	189	204	15
GDP	0	6	6
GPessoas	36	99	63
GPedagógica	263	261	2
GA	1.307	1.294	13
GCCE	1	2	1
GC	21	43	22
Indecisa	92	0	92
Total	1.909	1.909	214

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Após uma primeira leitura, foi realizada uma classificação preliminar das 1909 atividades, pautadas de acordo com a proposta de dimensões exposta por Lück (2009). Com a retomada aprofundada e reflexiva dessa leitura, houve mudanças na classificação, as quais atingiram 214 atividades – não porque há “um certo” e “um errado” na classificação, mas porque a pesquisa mostra que há necessidade de estudo, de clareza e entendimento das atividades realizadas pelo profissional em questão.

Como se trata de um estudo de uma ciência humana, e não de uma ciência exata, a ponderação permite que uma mesma atividade possa se enquadrar em mais de uma das dimensões propostas por Lück (2009); não se trata, portanto, de uma simples lógica cartesiana classificatória. Porém, para melhor efetividade do estudo, faz-se salientar a dimensão predominante na atividade. Como exemplo de uma possível dubiedade, destaco o registro “Ida aos berçários e Classes Intermediárias (CIs)”. Esta atividade poderia ser classificada tanto na dimensão da gestão de resultados educacionais quanto na gestão pedagógica, pois ambas destacam a qualidade da escola e a importância da aprendizagem dos alunos, bem como seus avanços. São estudos, pesquisas, reflexões que devem ser feitos com calma e clareza e que deveriam fazer parte da rotina do diretor de escola, mas calma e clareza não fazem parte desse cotidiano escolar.

Mesmo levando em consideração um contundente estudo sobre tais dimensões, o cotidiano de um diretor escolar revela sempre novas percepções e atribuições, tomadas de decisão, muitas vezes sob pressão, e outras incumbências que tomam o dia e que nem sempre fazem parte das atribuições reais e legais.

Conforme exposto nas Tabelas 1 e 2, verificam-se 138 registros diários das ações realizadas no ano de 2019, sendo apresentados 1909 procedimentos. Analisando-se o tempo médio das atividades, fazendo-se a divisão por hora trabalhada (1909 atividades/138 dias), obtém-se uma média de 34 minutos para cada atividade, o que seria extremamente proveitoso e tranquilo, porém isso não representa a realidade. Todas as atividades dentro de uma unidade escolar são da competência do diretor e acontecem todas ao mesmo tempo, muitas vezes interligadas. Esse cálculo não considera, ainda, o tempo de deslocamentos entre a unidade escolar e a Secretaria Municipal de Educação, toda vez que há necessidade de entrega de documentos ou de convocações para reuniões, o que também sobrecarrega o expediente.

Após a distribuição de todas as atividades realizadas pelo diretor de escola ao longo do período de coleta, no caso, 138 dias, ou 69% do ano letivo, verificou-se o quanto de tempo, em minutos, foi gasto com o total de atividades classificadas em cada dimensão. A Tabela 3 apresenta estas informações:

Tabela 3: Atividades versus seu respectivo dispêndio de tempo

Em relação à	Atividades	Minutos	Horas	%
GRE	204	4.907	81,78	10,57
GDP	6	250	4,17	0,54
GPessoas	99	2.122	35,37	4,57
GPedagógica	261	8.471	141,18	18,25
GA	1.294	29.713	495,22	64,01
GCCE	2	65	1,08	0,14
GC	43	870	14,5	1,87
Total	1.909	43.235	773,6	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O mapeamento dos registros diários aponta uma maior concentração de atividades nas dimensões “gestão administrativa” e “gestão pedagógica”. Ao longo de 138 dias letivos, a gestão administrativa ocupa 64,01% do total de atividades realizadas pelo diretor, ou seja, quase dois terços de todo o tempo são utilizados numa única dimensão, sendo que as outras seis competem pelo um terço remanescente, revelando clara assimetria entre os tipos de atividade. Pelo fato de as creches não terem em seu quadro de funcionários o agente administrativo, fica a cargo do diretor a execução de todas as questões burocráticas. São ações que acontecem com muita frequência e estão registradas, cabendo menção aqui a alguns exemplos:

- *Ordem de serviço*: documento que precisa ser feito para que haja o pagamento de quem realizou hora extra na escola;
- *Resumo mensal*: aqui está toda a vida da escola, constando todas as etapas de escolarização, nome dos alunos, data de nascimento, Registro do Aluno (RA) e seus respectivos educadores. Mensalmente são feitas alterações caso haja transferências, remanejamentos, desistências e eliminações. Atualmente, está disponível uma planilha informatizada, que ajuda em cálculos e preenchimentos automáticos;
- *Quadro de dados*: nele há informações de quantos alunos há na lista de espera, a intenção das solicitações – se optam por parcial ou integral – e o número de vagas ainda existentes na unidade;
- *Lista de excedentes*: regulamentada por pedido judicial, é enviada para a Secretaria Municipal de Educação para publicação em diário oficial. A lista é separada por etapas (de acordo com a faixa etária) e tem apenas as iniciais das crianças, nome e contato do responsável, qual opção de período e se há pedido de transferência.

Verifica-se que essas atividades têm plenas condições de serem executadas por um agente administrativo. Se pudesse ser dispensado dessas tarefas, o diretor se voltaria às atividades de outras dimensões, reequilibrando a distribuição de suas incumbências, enfaticamente a pedagógica. Esses são apenas alguns exemplos de ações administrativas realizadas pelo diretor, que tomam boa parte de seu tempo, pois são mais extensas, e na maioria das vezes são interrompidas pelo ambiente vivo que é a unidade, que a todo momento clama por algum tipo de atenção única e legítima da figura do diretor.

Ainda nessa dimensão, há muitos atendimentos, seja de famílias para declarações e transferências, seja de funcionários que requisitam férias, abonadas, folga eleitoral, seja da SME para preenchimento de planilhas, solicitação de vaga via Conselho Tutelar, planilha de frequência, cadastro escolar, censo escolar, entre outras atividades, mas o que importa salientar é que a dimensão da gestão administrativa está presente em todos os setores da unidade escolar.

Na sequência, verificando-se a Tabela 3, a dimensão “gestão pedagógica” ocupa 18,25% das atividades desenvolvidas pelo diretor escolar. Vale ressaltar que, apesar de ocupar o segundo lugar em atividades diárias, tais ações não são voltadas com a qualidade e a finalidade que uma dimensão de gestão pedagógica exige. São observados: “Atendimentos de professoras sobre comportamentos de alunos”; “Reunião de pais para transmitir aos mesmos os problemas que tais comportamentos estão acarretando”; “Organização e participação em eventos que ocorrem na escola – festa julina, Dia das

Mães, Natal”; “Acompanhamento de entrada e saída das crianças”; “Acompanhamento com cuidados da saúde geral da criança”. Assim, pode-se concluir facilmente que, na medida em que o diretor está envolvido com questões burocráticas, muitas vezes de menor relevância, que poderiam ser feitas por funcionários adequados, ausenta-se das questões que realmente fazem parte da dimensão pedagógica e que urgem por sua real e efetiva atenção.

Indiscutivelmente, a dimensão da gestão pedagógica deveria ser a mais valorizada dentro de uma instituição escolar, pois é a base estrutural de toda a unidade escolar. São estabelecidas diretrizes, metas a serem atingidas e conteúdos a serem desenvolvidos, e o diretor deveria liderar todo esse processo, acompanhando o desenvolvimento das crianças, estabelecendo e fazendo valer o Projeto Político-Pedagógico (PPP), realizando ações e estipulando estratégias para motivar alunos e professores de modo que ocorra de maneira prazerosa e adequada o processo ensino-aprendizagem, pensando e realizando a formação continuada dos professores, bem como mantendo um coletivo unido, harmonioso e estimulado.

Finalmente, como visto na Tabela 3, a ação pedagógica é minorizada, principalmente pelo cumprimento de parte burocrática; lamentavelmente, para as outras ações necessárias classificadas nas outras cinco dimensões sobram ínfimos 17,74% do tempo, como são os casos da gestão democrática e participativa e gestão do clima e da cultura escolar. Dividindo esse tempo restante nas cinco dimensões remanescentes, cada uma teria uma média de 3,55% do tempo.

Focando agora a verificação da distribuição do tempo total utilizado em cada dimensão, fez-se necessário identificar o tempo dedicado a cada atividade; considerando a quantidade de possibilidades de registros, as mesmas foram classificadas em: intervalos de 5 minutos (até 5 minutos; de 6 a 10; de 11 a 15; de 16 a 20; de 21 a 25; e de 26 a 30); intervalos de 15 minutos (de 46 a 60; de 61 a 75; de 76 a 90; de 91 a 105; e de 106 a 120); e maiores que 120 minutos. O Quadro 6 apresenta esta distribuição:

Quadro 6: Classificação das atividades de acordo com a duração de tempo

Duração	Quantidade	% do total	Soma de %
Até 5	237	12,42	57,15
de 6 a 10	429	22,47	
de 11 a 15	425	22,26	
de 16 a 20	282	14,77	28,02
de 21 a 25	105	5,5	
de 25 a 30	148	7,75	
de 31 a 45	129	6,76	11,26
de 45 a 60	72	3,77	
de 61 a 75	14	0,73	
de 76 a 90	8	0,42	1
de 91 a 105	5	0,26	
de 106 a 120	6	0,32	
maior que 120	49	2,57	2,57
Total	1.909	100	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Vale salientar que os registros fazem parte de uma unidade de educação infantil, que difere de outras etapas educacionais devido às suas particularidades e especificidades e que muitas vezes sequer são reconhecidas como escolas, passando ainda por um processo de desmistificação. Especificamente, no município foco do estudo, conforme já mencionado, as creches não contam com equipe diretiva, cabendo apenas à figura do diretor a execução exaustiva de todas as atividades em todas as dimensões, as quais aumentam assustadoramente, tendo em vista que a taxa de natalidade em camadas mais carentes da população tem aumentado e o surgimento do número de vagas na rede escolar municipal não acompanha esse incremento na mesma proporção. Há ainda sobreposição de atividades, com o agravante de serem solicitadas por vários setores ao mesmo tempo, especialmente devido à falta de comunicação entre os mesmos e falta de suporte de tecnologia de informação (TI) adequado.

A discrepância no tempo de execução das atividades – ou seja, algumas são rapidamente realizadas enquanto outras demandam um tempo muito maior – se dá por várias razões. Preponderantemente, os anos de experiência na função trazem agilidade e propiciam a composição dos documentos solicitados de forma eficiente. Diretoras iniciantes no cargo tendem a se espelhar nas diretoras veteranas que já fazem parte da rede e que possam passar experiências para que tenham a mesma eficiência. Portanto, algumas atividades passam a ser realizadas com maior dinamismo. É o caso da construção de um banco de dados, no início de cada ano letivo, com as informações dos funcionários, dos

docentes e seus respectivos números de matrícula, assim como dos agentes educacionais, pois toda vez que são solicitadas tais informações, já há um registro existente, bem como a familiaridade com tais informações, o que torna o trabalho muito mais prático e reduz tempo despendido para sua execução. São essas as atividades enquadradas, por exemplo, em duração de 15 minutos.

Por outro lado, outras atividades que poderiam ser executadas de modo claro e de fácil resolução acabam esbarrando em dificuldades relacionadas a algum tipo de suporte. Infelizmente, ainda, a maior parte das atividades são executadas de maneira arcaica, sem nenhum tipo de instrumento tecnológico que possa acelerar o processo, otimizando o tempo nas questões cotidianas, evitando atrasos e erros, processos mal elaborados, superposição de tarefas e desgastes desnecessários. Isso tornaria o trabalho mais efetivo, aprimorando a qualidade dos processos pedagógicos em favor de uma educação de qualidade. São registradas também atividades de maior duração relacionadas a convocações para reuniões na SME.

O conjunto de informações do Quadro 6 destaca com clareza as informações sobre o tempo utilizado nas atividades de cada dimensão, apontando que, para 57,15% do total de tarefas, o tempo de execução necessário foi de no máximo 15 minutos. Por outro lado, para 2,57% do total de atividades, o tempo de execução necessário foi de no mínimo 120 minutos. Nesse sentido, foi organizado o Quadro 7, e a partir dele serão elaboradas algumas inferências.

Quadro 7: Classificação das dimensões de acordo com a duração de tempo

Duração em minutos	Gestão							Total
	Resultados Educacionais	Democrática e Participativa	Pessoas	Pedagógica	Administrativa	Clima e Cultura Organizacional	Cotidiano Escolar	
Até 5	25	0	17	29	158	0	8	237
de 6 a 10	52	3	20	54	286	0	14	429
de 11 a 15	38	1	27	51	305	1	2	425
de 16 a 20	29	0	14	35	194	0	10	282
de 21 a 25	8	1	5	18	69	0	4	105
de 26 a 30	16	0	8	21	102	0	1	148
de 31 a 45	19	0	5	21	81	0	3	129
de 46 a 60	6	0	0	11	54	1	0	72
de 61 a 75	3	0	0	3	8	0	0	14
de 76 a 90	2	0	0	1	5	0	0	8
de 91 a 105	2	0	0	0	3	0	0	5
de 106 a 120	0	0	0	2	4	0	0	6
maior que 120	4	1	3	15	25	0	1	49
Total	204	6	99	261	1.294	2	43	1.909

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

As informações expostas no Quadro 7 permitem inferências sobre o tempo utilizado pelo diretor de escola em cada atividade e, nesse sentido, serão apresentados alguns exemplos de atividades por intervalo de tempo.

→ ***Atividades com duração de até 5 minutos***

Gestão de resultados educacionais:

- Recebimento da aluna “S.A.” – aluna que chega do atendimento da educação especial;
- Atendimento da AB-7 sobre devolutiva do posto de saúde relativa a encaminhamento de criança com piolhos.

Ambas as ações visavam um atendimento de qualidade, voltado para melhoria da escola e das crianças. Foram conversas envolvendo *feedback* dos profissionais envolvidos, por isso uma demanda de menor tempo, mas ambas as ações ocorrem repetidamente. Para trabalhar com educação, torna-se imprescindível que se conheça a realidade onde se atua e as competências necessárias nesse contexto. Assim, a finalidade da escola ganha um horizonte mais abrangente, porém, neste caso em especial, estamos falando apenas de um acolhimento e de uma resposta ao encaminhamento feito ao posto de saúde. Os dois exemplos poderiam ter sido resolvidos por um professor coordenador, caso houvesse. Isso desoneraria o diretor dessas pequenas ações, cujo montante impactaria positivamente numa dimensão em que o mesmo se encontra menos presente.

Gestão de pessoas:

- Atendimento da Professora-10 sobre a chegada de funcionários do Centro de Referência de Assistência Social (Cras) – foi solicitada ajuda no atendimento dos mesmos;
- Atendimento da AR-5 – pessoal;
- Atendimento da AO-1 – pessoal.

Várias das ações com duração de até 5 minutos nesta dimensão estão relacionadas à questão pessoal dos funcionários, no sentido de auxiliar no bem-estar dos mesmos, na questão das relações interpessoais e na motivação. O diretor de escola é o profissional que exerce grande influência, a quem compete liderança, manutenção de um ambiente capaz de desenvolvimento em todos os setores, organização e zelo pela figura humana. Muitos funcionários, até mesmo por não terem outra figura representativa de uma equipe gestora,

acabam recorrendo à direção para procurar ajuda pessoal, buscando assim obter orientação para solução de seus problemas ou ter apenas alguém com quem possa conversar.

Gestão pedagógica:

- Atendimento do AR-4 para pegar as bandeiras para a execução dos hinos;
- Atendimento da Professora-4: solicitou fita adesiva;
- Atendimento da Professora-10 sobre ligação de mãe para marcar reunião.

A dimensão pedagógica neste intervalo de duração de tempo está relacionada a questões operacionais cotidianas, tais como atendimentos, ações rápidas relacionadas a recados, agendamentos de reuniões internas ou entrega de materiais pedagógicos. Dentro de um cenário de abrangentes ações desenvolvidas por um diretor escolar e que visam o pleno exercício de sua função para obter o melhor no que diz respeito ao desenvolvimento de sua escola, é lamentável ter seu tempo mal utilizado, como nos exemplos mencionados acima, que se tratam apenas de atendimentos sem complexidade e que poderiam ser realizados por outros profissionais de suporte. Chega-se a um ponto em que o diretor perde a clareza das dimensões pedagógicas necessárias para a realização de sua real função.

Gestão administrativa:

- Iniciei a digitação das planilhas de férias minhas e dos professores;
- Continuação – Organização do livro de matrículas;
- Continuação da digitação da frequência.

A maior parte das ações realizadas pelo diretor, em geral, estão voltadas para o aspecto burocrático. Estes são exemplos de ações que em algum momento foram interrompidas e posteriormente retomadas. Ao diretor escolar cabe zelar pela realização dos objetivos educacionais e pedagógicos, sendo que as questões administrativas, por serem de cunho burocrático, deveriam ser delegadas por ele a outra pessoa, pois nem sempre tais ações são compatíveis com os objetivos educativos e sua real função.

Gestão do cotidiano escolar:

- Atendimento da AS-1 solicitando gás;
- Recebimento de hortifrúti para merenda escolar.

O cotidiano escolar é marcado por ações e tomadas de decisão rápidas. Nesta dimensão está compreendida a verificação de entregas e recebimentos de itens necessários para o desenvolvimento da unidade escolar, acompanhando o seu devido cumprimento.

Nessas atividades de manutenção, reparo, verificações rotineiras, merenda e correções necessárias, o cotidiano escolar pode ser comparado a uma “caixa preta”: não é considerado importante, não tem apelo afetivo. Contudo, vislumbrar a alma da escola, de modo a estar atenta a todas as suas necessidades, é trabalho inerente à direção, e como essas ações são vistas pela equipe e tratadas com respeito, tornam-se, em si, reveladoras. Esses exemplos mostram que não se trata de uma atuação da direção no sentido de efetuar melhorias ou mudanças necessárias. São ações simples, de baixa complexidade, que poderiam contar com o auxílio de algum funcionário. Então, a verificação do armazenamento adequado do hortifrúti, sua higienização e melhor utilização, o preparo da merenda dentro das regularidades, o funcionamento adequado dos instrumentos da cozinha, bem como o gás, são ações de grande relevância, e muitas vezes, devido ao tumulto das pequenas ações, as que são mais importantes acabam não sendo cumpridas satisfatoriamente.

→ ***Atividades com duração de 6 a 10 minutos***

Gestão de resultados educacionais:

- Conversa com Professora-4 sobre entrada dos alunos;
- Atendimento da Professora-14 sobre o recebimento de doações para a realização da festa julina.

Visando melhorias no recebimento dos alunos, houve a retomada de algumas ações no momento de acolhimento dos mesmos. Num primeiro momento, a escola abria todos os portões e as famílias entravam para entregar seus filhos e para buscá-los. Neste modelo, o tumulto dentro da escola era intenso, pois não entrava apenas um membro da família, mas vários, além de pessoas estranhas e animais. Passamos a ficar vulneráveis; eventualmente algumas mães acabavam criando algum tipo de conflito dentro da unidade, e também tivemos três tentativas de assalto. Assim, reorganizei a escola para que as professoras e agentes educacionais esperassem seus alunos logo na entrada da escola e organizassem-nos em fila para iniciar o dia, bem como para entregá-los. Mesmo assim, devido ao elevado número de alunos, houve tumulto no portão. Tivemos então que elaborar um cronograma para entregá-los aos pais. Assim como na entrada, em que cada turma já chegava com uma margem de diferença de tempo – o que diminui a circulação de pessoas num dado momento –, foi feita uma escala para a saída, com intervalo de cinco minutos para cada turma. Assim, cada turma que sai já tem seu responsável aguardando, e as crianças já podem ir embora sem se deparar com aglomerações no portão. O segundo registro trata de doações recebidas por famílias para que tivéssemos mais recursos para a realização da festa julina. Esta

dimensão aparece no registro de vários eventos realizados na escola, visando também melhorias para a unidade como um todo.

O cotidiano de uma escola é único, é um ideário dos sujeitos que dão vida e fazem as práticas acontecerem.

Gestão democrática e participativa:

- Conversa com professora sobre relatório de um aluno solicitado por uma advogada: a Professora-2 se negou a fazer;
- Atendimento da AR-1 sobre solicitação de um relatório de um aluno feito por uma advogada: a agente educacional recusou-se também;
- Ligação para a advogada reportando a recusa da professora e da agente educacional.

Ações que envolvem outros órgãos da sociedade são comuns: Conselho Tutelar, Ministério Público, representações diversas em órgãos judiciais, ou seja, as possibilidades de judicialização na educação infantil vêm aumentando consideravelmente e isso reflete nas atividades do diretor de escola, que passa a ter uma demanda cada vez maior. Neste caso, houve intervenção de uma advogada solicitando a entrega de um relatório sobre um aluno, que visava a regulamentação da guarda do mesmo devido a conflitos entre os pais, mas houve recusa por parte das profissionais da educação na confecção do relatório em questão.

Gestão de pessoas:

- Ligação telefônica da Professora-12 para tratar sobre problemas de saúde com o marido e possível ausência na escola até a recuperação dele;
- Atendimento da Professora-11 e do AR-4 sobre seus posicionamentos a respeito da implantação de Bolsa Família municipal regulamentada pela prefeitura.

No primeiro exemplo, houve envolvimento com os problemas de saúde da família da professora, assim como de outros funcionários no decorrer do ano. No segundo registro, é observada a importância de escutar o que a equipe pensa e sente enquanto pertencente ao órgão municipal. São momentos que tomam tempo e que ocorrem com frequência. Dentro de um processo educacional, o diretor está comprometido com a dinâmica que envolve sua equipe, seus posicionamentos, suas aflições, em como passar as informações da maneira mais adequada, em abrir espaço para o diálogo e para a troca de experiências. O diretor passa a ter a preocupação em explorar o que há de melhor nas pessoas, numa posição de respeito às mesmas, compreendendo suas expressões de ações e dinâmicas, norteando sempre para uma melhoria contínua.

Gestão pedagógica:

- Atendimento da AE que começou hoje suas atividades para acompanhar uma criança autista;
- Atendimento da Professora-12 sobre a preocupação em receber um aluno de inclusão para o ano letivo de 2020;
- Atendimento do AB-5 sobre comportamento de criança e reunião com mãe.

A maior parte dos registros nesta dimensão assenta-se em enfoques dos relatos de comportamentos dos alunos e atendimento a crianças especiais. No caso dos três exemplos citados, um professor coordenador poderia ter dado o atendimento inicial sem nenhum prejuízo das ações formadoras. O foco estava em promover um espírito de superação das dificuldades e dos desafios, na importância de um esforço renovador dos processos educacionais para a melhoria dos resultados.

Gestão administrativa:

- Planilha de pedido de produtos de limpeza para o mês;
- Atendimento da AB-6 sobre a solicitação de sua folga na segunda-feira;
- Atendimento do servidor encaminhado para roçada de grama: carimbo e assinatura da guia do serviço executado;
- Atendimento da AB-8 para declaração de lotação.

Ações administrativas de pequena duração tomam a maior parte do dia, inviabilizando uma produtividade efetivamente significativa e de qualidade. São poucos minutos em cada ação, mas ao serem somados repetidamente tornam-se significativos, tomando tempo que poderia ser destinado para um melhor acompanhamento pedagógico, por exemplo.

Gestão do cotidiano escolar:

- Limpeza da minha mesa: muito pó e coisas encardidas;
- Atendimento da AO-2 sobre uso indevido do telefone da escola;
- Conversa com AB-8 sobre furto do dinheiro de contribuição voluntária.

A dimensão da gestão do cotidiano escolar tem como enquadramento a manutenção da unidade escolar no decorrer dos dias, de modo que vise o pleno funcionamento da mesma. Muitas vezes o diretor realiza ações que não estão dentro de suas atribuições legais, mas que precisam ser feitas. Limpar minha própria sala acaba fazendo parte das minhas

atividades no decorrer do ano, tendo em vista que a unidade escolar conta com apenas duas funcionárias para limpeza numa unidade com 400 crianças, sendo 16.314,97 metros quadrados de área total e 1.118,46 metros quadrados de área construída. Cabe ao diretor de escola ter a clareza das competências necessárias para a realização de seu trabalho e uma visão abrangente das atribuições e desafios de cada dimensão. Mais uma vez, os exemplos acima mostram que, mesmo com total clareza das dimensões, o diretor não consegue desenvolvê-las como se deve devido à falta do recurso humano adequado que possa auxiliá-lo, permitindo a atuação nas dimensões citadas com a qualidade merecida e necessária.

→ ***Atividades com duração de 11 a 15 minutos***

Gestão de resultados educacionais:

- Atendimento de mãe que deseja doar brinquedos infláveis à escola para a realização da comemoração do Dia das Crianças;
- Fiz um cartaz parabenizando uma aluna e sua professora pelo prêmio conseguido no projeto sobre o trânsito.

A escola contou com a participação de algumas famílias no decorrer do ano, o que acabou ajudando na realização de eventos comuns na unidade.

A participação de alunos e professores em evento sobre o trânsito trouxe para a escola uma premiação. Como diretora, valorizei a ação e a prática, estimulando também a equipe como um todo.

Nesta dimensão, a escola é vista como uma organização social necessária na transmissão de valores e formação dos alunos mediante experiências de aprendizagem e conhecimento de mundo. É sempre percebida a necessidade de um professor coordenador que pudesse dar suporte ao diretor, realizando o trabalho em conjunto, garantindo assim melhor qualidade educacional.

Gestão democrática e participativa:

- Ligação da advogada solicitando a entrega do relatório de um aluno.

A escola acaba se envolvendo com questões familiares, neste caso, uma disputa pela guarda de uma criança. Isso mostra o quanto a escola está presente na vida das crianças e suas famílias.

Apenas esta atividade foi registrada dentro desta classificação de tempo, nesta dimensão. Essa situação, já mencionada anteriormente enquadrada em outra duração de

tempo, mostra como as atividades são reincidentes e acabam por subtrair um tempo precioso, que poderia ser utilizado em dimensões que necessitam de maior atenção.

Gestão de pessoas:

- Atendimento da Professora-8 sobre investigação de furto de dinheiro em bolsa de funcionária (merendeira);
- Atendimento da Professora-1: pessoal;
- Atendimento do AR-4 sobre seu novo posto de trabalho e possível assédio moral.

Uma das ações primordiais de um diretor de escola é manter um ambiente harmonioso e positivo para que haja desenvolvimento satisfatório das atividades e engajamento da equipe. A maior parte dos registros desta dimensão, com maior ou menor duração, está vinculada a questões pessoais que os funcionários apresentam, especialmente no ambiente de trabalho. De qualquer maneira, pode-se avaliar pelos registros desta dimensão (99 minutos) que são ações que consomem tempo considerável da rotina do diretor e acabam por muitas vezes mudar ou até prejudicar o planejamento pretendido.

Gestão pedagógica:

- Ligação da Professora da Educação Especial da SME para participação de reunião com mãe;
- Atendimento do AR-4 sobre formatura: ensaios/músicas/organização;
- Atendimento da Professora-7: solicitando marcar reunião com mãe de aluno;
- Atendimento do AB-5 sobre agressividade de criança.

Independentemente da duração das atividades que envolvem a gestão pedagógica, por meio da análise dos registros fica claro que a real finalidade dessa gestão raramente é cumprida. O foco da escola é a promoção da aprendizagem e formação dos alunos, condição necessária para que desenvolvam competências sociais e pessoais para uma inserção no mundo do trabalho e na sociedade, de modo benéfico e com qualidade de vida. Portanto, a gestão pedagógica é, de todas as dimensões, a mais importante, pois está diretamente ligada ao objetivo real da escola. Porém, fica evidente que, em virtude do tempo que o diretor utiliza em ações que outras pessoas poderiam realizar, a dimensão pedagógica não é desenvolvida como deveria.

Gestão administrativa:

- Leitura/resposta de e-mails: comunicados gerais vindos da SME / comunicado e planilha de férias de funcionários / Decreto sobre 15 minutos a mais na jornada dos docentes relacionado à obrigatoriedade de intervalo / Resolução sobre atribuição e remoção;
- Continuação Censo – fechamento;
- Continuação – Término da lista de excedentes;
- Atendimento da AB-6 sobre remoção.

Por meio da análise dos registros do Quadro 7, as atividades de gestão administrativa com duração de 11 a 15 minutos consumiram um total de 305 minutos, sendo que há sempre atividades que se sobrepõem e que são interrompidas. Pela análise dos exemplos, é possível observar que se tratam de ações de certa complexidade, que demandam atenção, mas que muitas vezes são interrompidas, fato que poderia ser evitado se a direção pudesse contar com uma equipe de apoio.

Gestão do clima e cultura escolar:

- Atendimento da AS-5 sobre produção das faixas da festa julina (*miss e mister caipirinha*).

Foram poucas as classificações nesta dimensão em razão da proximidade com a gestão de pessoas; portanto, a classificação acabou por ser feita por análise da situação vivenciada. É um exemplo de atividade simples, mas que requer atenção, e muitas vezes compete com alguma outra atividade de maior complexidade desenvolvida naquele mesmo momento. Uma das funções do diretor é promover na comunidade o entendimento de que todos fazem parte da educação – função social da escola –, trabalhando com clareza a política educacional. A organização dos eventos requer que cada um tenha ciência da importância de sua função dentro desse processo e a necessidade de participação. Com isso, o diretor passa a estar envolvido em cada detalhe para que o evento transcorra satisfatoriamente. Nesse sentido faz-se necessário um trabalho em equipe e o diretor precisa contar com recurso humano, sem perder o foco das outras dimensões que necessitam de desenvolvimento contínuo.

Gestão do cotidiano escolar:

- Atendimento do AR-4 sobre a solicitação do uso da caixa de som.

Como esta dimensão está relacionada a questões diárias (rotinas de procedimentos), a ação foi registrada pelo fato de o agente educacional ficar responsável pela colocação da

caixa de som no galpão da escola para a organização dos alunos em virtude de um projeto elaborado pela equipe, em que a unidade toda se organiza para a escuta do Hino Nacional. Tratava-se apenas da retirada da caixa de som, ação simples que poderia ser realizada por qualquer funcionário de apoio ao diretor.

→ ***Atividades com duração de 16 a 20 minutos***

Gestão de resultados educacionais:

- Atendimento de alguns AEs: reclamação dos servidores sobre horário de banco (revezamento para ida ao banco para recebimento salarial) e como a escola se organiza durante essas ausências;
- Atendimento da AR-1 sobre greve: questionamento de pais.

Nesta dimensão se dá uma atenção especial para a qualidade da vida escolar como um todo, seus avanços e compromissos. No primeiro exemplo, houve necessidade de nova organização dos funcionários para que os mesmos pudessem usufruir do horário de banco, a que têm direito (para efeito de recebimento de seus vencimentos), sem prejuízo do atendimento aos alunos e da rotina da escola. Já no segundo exemplo, evidencia-se o compromisso de orientar os funcionários sobre a maneira adequada de abordar os pais em relação a certos assuntos, bem como mantê-los informados. Todas as ações foram feitas por mim, por não ter uma equipe de apoio. Um professor coordenador poderia pensar em uma nova dinâmica para que esses momentos pudessem fluir de modo mais satisfatório, assim como a presença de uma vice-diretora poderia ajudar na produção e reprodução de ações sociais, das práticas habituais construídas de acordo com a identidade da escola. Reafirma-se, portanto, que o que acontece na escola de modo habitual é regular, e que ocorre de modo eventual é dado como fenômeno sem importância; por isso a necessidade da regularidade da vida escolar, bem como o compromisso de todos em assumir tais ações regulamentadas.

Gestão de pessoas:

- Atendimento da Professora-12 por conta de atrito com o AB-5;
- Atendimento da Professora-14 sobre a polêmica da compra de bolhinhas de sabão.

Ela se propôs a presentear seus alunos devido à comemoração do Dia das Crianças. Na mesma oportunidade, comunicou-me que a mãe da aluna “M” compareceu para a entrevista e relatou-me sobre as informações colhidas sobre a criança.

Durante o ano letivo houve atritos entre alguns funcionários. Apesar de serem feitas intervenções, algumas situações se agravaram, como foi o caso do primeiro registro. Há observações apontando que, na maioria dos acontecimentos, os atritos começam por falha de comunicação, ausência dela ou simplesmente vaidades. Como a escola é uma organização social, os relacionamentos interpessoais devem ser saudáveis e eficazes, ou então se tornam limitados e inadequados, dependendo das habilidades dos envolvidos nesse processo em lidar com certos assuntos, ações, sentimentos, palavras e comportamentos. Não há um assistente que filtre essas situações, que acabam inevitavelmente escoando para as tomadas de decisão e ações da diretora da escola. Um trabalho conjunto com um professor coordenador aliviaria acontecimentos rotineiros para o diretor, bem como permitiria o desenvolvimento de uma ação contínua e de qualidade acerca de melhorias nos relacionamentos interpessoais.

Gestão pedagógica:

- Atendimento do AR-4 sobre a convocação vinda da SME para formação;
- Atendimento da Professora-13 sobre questão de sexualidade apresentada por um de seus alunos;
- Organização dos AEs sobre a passagem.

As ações pedagógicas durante o ano letivo de 2019 acabaram por se resumir à organização dos alunos, comportamentos inadequados dos mesmos (agressividade, sobretudo, ou indícios de algum problema fisiológico), reuniões com pais e atendimento de outros setores sobre o desenvolvimento da criança, como é o caso da Educação Especial. É importante salientar que não houve na unidade uma formação pedagógica, realizada por ação da diretora, voltada para os funcionários em virtude do fato anteriormente exposto de falta de tempo, ocasionada pela imensa demanda e ausência de equipe gestora; a formação pedagógica é de fato um atributo totalmente inerente à função do diretor.

A atividade denominada “passagem” corresponde à transição de etapa das crianças, seguindo as necessidades de desenvolvimento de cada faixa etária. Por exemplo: as crianças matriculadas no berçário I-A (são os bebês, os mais novos da escola) “passam” para o berçário I-B; as crianças matriculadas no berçário I-B “passam” para o berçário II-A e assim sucessivamente sempre realizadas em julho/agosto. Na passagem há todo um processo de adaptação das crianças ao ambiente, aos funcionários, às rotinas e novas atividades.

É utilizado um quadro para nortear o procedimento de matrículas no decorrer do ano letivo e a “passagem”, assim como a proporção criança/agente educacional para cada segmento (APÊNDICE I).

Gestão administrativa:

- Passei o portão de entrada de veículos para o modo manual, pois o mesmo é automático, e em virtude de falta de energia é necessário esse procedimento (eu e o AB-5);
- Site do Banco do Brasil (BB) – verificação do acesso na nova conta do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e consequente disponibilização do recurso em questão;
- Atendimento dos AR-1 e AR-3: ciência da convocação judicial para Processo Administrativo Disciplinar (PAD) – relativo à AE (ex-funcionária);
- Atendimento da AB-11 sobre matrícula de aluno;
- Planilha da merenda: posição de estoque solicitado pelo setor de abastecimento.

Envolto num mundo cada vez mais burocrático e com demandas cada vez maiores, o diretor (em especial o da educação infantil) não consegue mais lidar com tantas atribuições que lhe são conferidas, deixando várias situações a desejar, não por incapacidade, mas por falta de suporte e de respaldo, seja humano ou tecnológico. Apresenta-se, desse modo, um quadro de diretores sobrecarregados, desmotivados e desgastados pela função. Os poucos exemplos selecionados mostram que o escopo de atividades predominantes vai de tarefas de manutenção da estrutura do prédio a ações de contabilidade, passando por ações judiciais relacionadas, processos administrativos disciplinares, trabalho manual de efetivação de matrícula e controle total de estocagem de produtos alimentícios. Em muitas situações, essas ações foram sobrepostas, o que piora muito a qualidade do atendimento e a resolução dos problemas. Para a atual realidade da atuação dos diretores sem equipe gestora, a ideia de contratar estagiários já desafogaria o setor administrativo.

Gestão do cotidiano escolar:

- Voltei para o depósito de materiais escolares para efetuar arrumação;
- Ida à cozinha – verificação do depósito de produtos alimentícios e lavanderia para averiguar limpeza das roupas e estoque de produtos de limpeza.

Ações rotineiras que precisam ser realizadas pelo diretor de escola acabam sendo deixadas em segundo plano, em razão do dia a dia tumultuado. Destaco aqui uma ação em que eu mesma fiz a arrumação do depósito de materiais escolares, pois havia muita desorganização e não era possível remanejar nenhum funcionário para tal atividade, pois isso propiciaria um desfalque nas equipes de trabalho e nos resultados de suas funções legítimas, haja vista que as equipes são enxutas, com número mínimo para sua composição. A segunda atividade é a verificação da organização e limpeza da cozinha e lavanderia, bem como seu funcionamento correto.

→ ***Atividades com duração de 21 a 25 minutos***

Gestão de resultados educacionais:

- Reunião com a AB-13 sobre recebimento da criança que entra chorando, e solicitei o relato da conversa com a mãe de uma criança que apresenta problema de unha encravada e inflamada;
- Atendimento da podóloga que veio tratar uma criança (cujo pagamento pelo serviço foi doado pela AR-1).

A escola, principalmente a educação infantil, vê a criança com todas as suas necessidades. A primeira situação retrata o descaso da mãe com a unha encravada do filho, que acabou provocando uma grande inflamação. Foram várias conversas com a mãe e diversas orientações, porém sem sucesso. A segunda atividade é consequência da primeira, pois uma agente educacional, compadecida com o sofrimento desta criança, decidiu doar o valor do tratamento adequado para que ela ficasse bem. Ambas as ações foram resolvidas com a intervenção da diretora da escola. É importante esclarecer que, em se tratando de uma pesquisa voltada para a educação infantil, alguns itens relacionados à gestão de resultados selecionados por Lück (2009) não se enquadram em tal realidade: não temos indicadores de desempenho, como o Ideb, nem comparativos entre unidades e anos letivos, tampouco avaliações externas e internas, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) ou Prova Brasil. A gestão de resultados educacionais é aqui interpretada como as definições de padrões de desempenho de qualidade, que abrangem desde um simples atendimento até o desenvolvimento adequado das crianças para cada faixa etária, as condições para o processo ensino-aprendizagem e a escola como um todo.

Gestão democrática e participativa:

- Recebimento de doações para festa julina

Esta atividade registra doações feitas por funcionários e por membros da comunidade. A organização das doações foi realizada pela direção da escola com a ajuda das professoras e agentes educacionais. É observável, mais uma vez, a necessidade da figura de um professor coordenador para fazer a integração entre família e escola, assim como auxiliar na organização do evento.

Esta é uma dimensão que lidera ações integradas, e em vários momentos houve esse entendimento por parte das famílias, que acabaram promovendo uma ação compartilhada pensando numa escola melhor para todos na busca do progresso educacional.

Gestão de pessoas:

- Atendimento da AO-1 – pessoal

Como mencionado, o diretor visa o bem-estar de todos dentro do ambiente de trabalho para que haja tranquilidade e bom desempenho do coletivo. Existem funcionários que apresentam problemas, tanto de saúde quanto familiares, e isso é uma situação recorrente. Um professor coordenador poderia estar acompanhando a direção num trabalho de articulação entre ações pessoais e coletivas, tão desgastadas atualmente, atuando no grande desafio que é desenvolver o potencial de cada um para se aproximar mais dos resultados esperados e estabelecidos na unidade.

Gestão pedagógica:

- Atendimento da Professora-18 sobre comportamento inadequado de aluno;
- Acompanhamento do horário de saída dos alunos.

No decorrer do ano letivo, são observados comportamentos inadequados em algumas crianças, e após solicitação e encaminhamento recebemos o diagnóstico de algum problema de saúde. É o caso do primeiro registro, em que a criança apresentou quadro de leve retardo mental. A segunda ação foi feita com certa frequência, de modo a garantir uma saída mais tranquila e ordenada, pois muitas mães exaltadas aguardam a saída dos alunos para abordarem de forma inadequada os funcionários. Um professor coordenador e/ou um vice-diretor poderiam auxiliar nesses segmentos.

Gestão administrativa:

- Acesso ao site do Educação Conectada para responder a questionário;
- Atendimento da AS-5 sobre ressarcimento de desconto indevido;
- Reunião com as merendeiras sobre orientação passada pela técnica de nutrição.

A Educação Conectada é uma ação nova que prevê repasse de verba federal visando melhorias no aspecto tecnológico e na qualidade de sinal de internet, porém, a meticulosidade do questionário exige tempo, bem como a complexidade e minuciosidade da prestação de contas a ser entregue para aprovação. Já a segunda ação foi feita manualmente e enviada para o departamento de Recursos Humanos (RH) da SME, para que houvesse correção na folha de pagamento da funcionária que teve desconto indevido. O terceiro exemplo selecionado tem foco apenas nas agentes sociais e nas formas corretas de administrar o recebimento dos alimentos, seus armazenamentos, a forma correta de preparo, a obrigatoriedade dos instrumentos necessários para o trabalho e a higiene. A presença de um agente administrativo seria de grande relevância para o cotidiano do diretor, pois ao realizar algumas atividades de competência burocrática, administrativa e, nesse caso, específica (nutricional), daria ao diretor a oportunidade de atuar em dimensões que necessitam de atenção mais frequente.

Gestão do cotidiano escolar:

- Atendimento da AB-8 e da AO-2 sobre furto de dinheiro da bolsa de funcionária (merendeira);
- Fiquei com uma criança cujo pai não veio buscar.

Essa dimensão visa a regularização de condutas e coloca em evidência o que a escola é de fato. No primeiro exemplo selecionado, houve necessidade de tal atenção junto aos funcionários. O segundo caso envolveu uma criança que acabou sendo deixada na escola pelo pai, o que, infelizmente, é uma situação recorrente. Nessas ocorrências é acionado o Conselho Tutelar, órgão presente nos problemas cotidianos de crianças com vulnerabilidade. Sem a presença do professor coordenador, fica a cargo da direção, juntamente com um professor, a elaboração de um relatório detalhado sobre a criança a ser enviado para o Conselho Tutelar.

→ **Atividades com duração de 26 a 30 minutos**

Gestão de resultados educacionais:

- Reunião com supervisora e gerente na SME – reclamação de pais sobre condutas supostamente inoportunas, resultando em problemas com o AB-5;
- Ida aos berçários e CI.

A SME recebe com frequência reclamação de famílias que, pulando a hierarquia, acabam se dirigindo diretamente à gerência e supervisão da educação infantil em vez de à

direção da unidade. Já a ida aos berçários e CIs é para verificação da qualidade do atendimento, o que explica a classificação na gestão de resultados. Essas atividades, se fossem realizadas por um quadro de apoio, permitiriam uma maior circulação do diretor na escola para acompanhamentos e intervenções necessárias, evitando com isso alguns problemas que acabam sendo alvo de reclamação de pais.

Gestão de pessoas:

- Organização da confraternização;
- Atendimento com AO-2 – pessoal;
- Reunião com agentes educacionais.

A dimensão em questão foca a prática do bom relacionamento interpessoal e a melhoria contínua do desempenho do profissional. A confraternização é uma ação feita ao fim de todo ano letivo, pensando nas coisas boas que aconteceram, agradecendo e reconhecendo o trabalho e o esforço de cada um, fortalecendo os laços de amizade e proporcionando proximidade num momento descontraído e alegre para que haja renovação. O segundo exemplo é apenas para reforçar que há situações em que são sempre os mesmos funcionários que acabam trazendo problemas pessoais. Por fim, a reunião com os agentes educacionais foi elaborada a fim de que pudessem ter um momento para troca de opiniões e de experiências, de modo a construir um melhor desempenho e, com isso, obter melhorias nos cuidados com as crianças. Nesses exemplos, a atuação conjunta do professor coordenador também se fazia necessário.

Gestão pedagógica:

- Reunião de pais;
- Atendimento da Professora-14 sobre a realização da festa julina.

A maioria das reuniões de pais é pautada no coletivo. É impossível estar presente em todas as reuniões, então procuro estar presente em todas que são possíveis, não para conduzir, mas para fazer o acolhimento, mesmo porque são os professores e agentes que conduzem, segundo a pauta estabelecida, informando aos presentes todo o processo pedagógico que foi e será desenvolvido com as crianças. O segundo registro selecionado é um evento que teve início quando eu assumi a direção da escola. É uma festa aberta para as famílias e envolve várias ações no decorrer de alguns meses, promovendo a união entre escola e comunidade.

Gestão administrativa:

- Planilha de valores da verba municipal – organização para pagamento de contas;
- Acesso aos sites do Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (Simec) e ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) interativo – verbas.

A questão do recebimento das verbas, atualizações de dados da unidade em sites e prestação de contas são atividades que requerem muita atenção e tem grande demanda de tempo. A figura de um agente administrativo é de extrema importância dentro desse contexto, pois executaria boa parte das questões burocráticas, auxiliando o diretor na organização de prontuários dos funcionários e alunos, nos inventários do almoxarifado, no arquivamento de toda a documentação – que deve ficar arquivada por cinco anos – da unidade, nos atendimentos telefônicos, na entrega de declarações para funcionários e pais, no registro de caderno de comunicados, em matrículas e transferências de alunos, ordens de serviço, planilha de pagamento de hora extra, atualização do Censo Escolar, dados da unidade que são solicitados pela Secretaria Municipal de Educação, entre outros, atribuições que acabam sobrecarregando a figura do diretor, que tem a obrigatoriedade de dar conta de todas as dimensões.

Gestão do cotidiano escolar:

- Limpeza da minha sala (limpei sozinha);

Novamente, conforme já relatado, a limpeza da minha sala por vezes acaba ficando sob meus cuidados. O quadro de funcionários da limpeza (terceirizados), composto de duas funcionárias, é extremamente reduzido, sendo que mal conseguem cumprir de maneira satisfatória a limpeza necessária da unidade, que, conforme já mencionado, tem 1.118,46 metros quadrados de área construída e um quadro de aproximadamente 400 alunos.

→ **Atividades com duração de 31 a 45 minutos**Gestão de resultados educacionais:

- Atendimento de mãe sobre questão da entrada da filha “A” na unidade (criança chora demais);
- Atendimento da Professora-7 sobre retorno de criança que passou por processo cirúrgico/cuidados especiais/laudo médico/ contato com família e orientação.

Como esta dimensão está ligada à atenção na qualidade do atendimento, a mãe questionou o fato de a criança sempre entrar chorando – sempre há intencionalidade na fala da mãe de que algo de errado acontece dentro da creche e por isso a razão de tanto choro.

Com foco ainda no atendimento, o aspecto da saúde das crianças é fator primordial. A criança em questão, no segundo registro, passou pela retirada de um rim e houve toda uma mobilização para seu retorno. Percebe-se que a atuação do professor coordenador seria de grande relevância para fazer a integração entre escola e família no primeiro registro e acompanhar o desempenho da criança em recuperação no segundo exemplo.

Gestão de pessoas:

- Atendimento à AR-3 junto com três crianças para relatarem o fato de que a AB-9 irritou-se com uma dada situação e disse coisas que não deveria perante todos (alunos e funcionários);
- Reunião com a AO-2 e a Professora-6 sobre polêmica das bolhinhas de sabão/ confusão no grupo.

Uma das ações realizadas com frequência foi a de apaziguar situações de conflito para resgatar um ambiente positivo. Há sempre necessidade de regularização de conduta e de mobilização da equipe, e o acompanhamento de um profissional no setor pedagógico é fundamental para o desenvolvimento de ações pertinentes ao assunto.

Gestão pedagógica:

- Reunião dos professores – HTPC;
- Chegada da banda da polícia militar para comemoração da Semana da Criança.

A minha participação nos HTPCs dos professores é rara. Depois de um dia com intensas demandas, acaba ficando impossível pensar em formação, ainda mais sem um professor coordenador como parte da equipe. O segundo registro foi um evento que conseguimos realizar em 2019, e que foi motivo de muita alegria para as crianças. A apresentação de instrumentos musicais e das músicas, que as crianças acompanharam com entusiasmo, marcou o dia.

Gestão administrativa:

- Digitação da planilha de frequência e quadro de dados da 4ª semana de inscrição;
- Organização do livro de matrícula para montagem das turmas para 2020.

No segundo semestre ocorrem as inscrições de pré-matrículas para o ano letivo seguinte. As inscrições são tabuladas semana a semana, assim como a renovação de matrícula dos alunos que já pertencem à unidade. As planilhas com todos os dados são enviadas para a SME. Ao término das inscrições e renovações, inicia-se a montagem das

turmas, assim como o livro de matrícula. Essas ações poderiam ser efetuadas com o apoio de um agente administrativo, pois é um período de intensa demanda e de muita burocracia, o que gera bastante desgaste.

Gestão do cotidiano escolar:

- Organização da recreação: muitos materiais no chão e embaixo das pias: solicitação para que os Agentes Educacionais arrumassem;
- Andei pelos berçários.

A intenção dessas atividades foi a de observar/acompanhar/regulamentar a conduta dos funcionários e o bom andamento das atividades, especialmente dos berçários. A ação de acompanhar e orientar a ação pedagógica é realizada pela direção em virtude da inexistência de um professor coordenador.

→ **Atividades com duração de 46 a 60 minutos.**

Gestão de resultados educacionais:

- Atendimento de mãe, junto com a professora e Agente Educacional, acerca de cuidados de seu filho;
- Atendimento a uma mãe devido à sua falta de higiene com seus filhos.

A creche fica numa região carente, de vulnerabilidade, e uma das ações inerentes à escola é a atenção com os cuidados essenciais às crianças. É comum recebermos alunos machucados, doentes, empesteados de piolhos e vítimas de maus tratos. São realizadas reuniões com as mães para orientações e, caso não sejam suficientes, encaminhamos a situação para outros órgãos que podem dar suporte. A atuação de um professor coordenador e/ou um vice-diretor daria auxílio ao diretor para atuar em outras dimensões.

Gestão pedagógica:

- Atendimento de uma mãe sobre seu filho autista – orientações/ reunião;
- Atendimento da mãe da aluna “MC” – reunião em equipe.

Ambas as mães foram atendidas devido a reclamações: a primeira reivindicava um agente acompanhamento especial de seu filho autista e solicitava documentos que pudesse utilizar via Ministério Público para essa finalidade. A segunda ação envolveu uma mãe que desrespeitava toda e qualquer hierarquia e havia postado reclamações infundadas em redes sociais. Devido à gravidade da situação, a gerência da educação infantil foi acionada e a supervisora da escola marcou uma reunião de equipe. A reunião foi remarcada três vezes porque a mãe não comparecia e, quando conseguimos realiza-la, quem compareceu foi o

atual marido, que acabou revelando todos os problemas que a família enfrentava. A conclusão foi de que a mãe estava bastante desequilibrada em decorrência de tais adversidades. Os dois exemplos foram atendimentos que demandaram grande mobilização e desgaste.

Gestão administrativa:

- Atendimento ao representante do Orçamento Participativo;
- Visita da gerente da educação infantil sobre questionamentos de vereador acerca do prédio da unidade.

Em 2019, a escola fez parte do Orçamento Participativo, reivindicando reformas e ampliações. A segunda atividade registrada gerou grande polêmica, pois envolveu setor político, reclamações de mães e um exagero nas informações passadas para a imprensa. A ausência de uma equipe gestora nesses dois registros sobrecarregou a atuação da diretora.

→ **Atividades com duração de 61 a 75 minutos**

Gestão de resultados educacionais:

- Atendimento da Professora-1 sobre Ata – SME;
- Atendimento a uma mãe de aluno que se machucou na escola durante as atividades.

De acordo com situações apresentadas no cotidiano, por famílias, funcionários ou então pela SME, há necessidade de se fazer registro em ata e dar ciência ao envolvido. Na sequência, apresento o registro de uma família que compareceu à escola por conta de um ferimento na criança. Ao ser avisado sobre o machucado, o pai da criança compareceu prontamente e foi bastante agressivo com a professora em questão. No dia seguinte, a mãe compareceu para se desculpar e conversar sobre o incidente. A presença de um professor coordenador auxiliaria nos dois atendimentos, dando suporte à ação da diretora.

Gestão pedagógica:

- Ensaio da formatura.

A formatura na creche é destinada aos alunos das 5ª etapas que saem da educação infantil e ingressarão no ensino fundamental. É realizada na própria unidade, com a presença das famílias, e organizada pela diretora, que inclusive rege o dia do evento. Aqui neste exemplo também é notória a falta de um professor coordenador.

Gestão administrativa:

- Compra em uma papelaria de itens para a oficina do Dia da Família;
- Verificação dos professores, AEs e ASs das suas fichas e inscrição/verificação/assinaturas.

A dimensão da gestão administrativa assegura a compra de materiais necessários para o desenvolvimento escolar em todos os âmbitos. O segundo registro diz respeito à ação administrativa que envolve a contagem de pontos, tempo trabalhado, remoção dos servidores e toda a documentação, que é então enviada à SME para a classificação. Tal ação poderia ser desenvolvida por um agente administrativo, o que seria de grande relevância no cotidiano da diretora.

→ **Atividades com duração de 76 a 90 minutos**

Gestão de resultados educacionais:

- Atendimento a alunos (febre, vômitos, piolhos);
- Atendimento aos pais e orientação sobre a adaptação dos bebês.

Frequentemente, ocorrem problemas na saúde das crianças. Devido à aproximação entre eles, algumas doenças contagiosas acabam se espalhando. Famílias que têm bebês costumam chegar à escola com muitas inseguranças e dúvidas. Há então a necessidade de apresentar a essas famílias a rotina da escola, como ocorre a adaptação dos bebês e o processo de desenvolvimento realizado pela unidade. Novamente salienta-se que a atuação de um professor coordenador seria de grande valia.

Gestão pedagógica:

- Participei da primeira mostra pedagógica no Centro de Eventos de Araraquara e Região (Cear).

A escola desenvolveu um projeto de reflorestamento realizando o plantio de várias árvores e horta na unidade. O projeto foi exposto em evento realizado pela Prefeitura Municipal. Observa-se novamente a necessidade da presença do professor coordenador, que pudesse acompanhar e auxiliar nas questões pedagógicas.

Gestão administrativa:

- Organização da escola após a festa julina;
- Continuação – Planilhas de prestação de contas: verba federal

Todo evento requer uma organização antes, durante e depois de sua realização. Já o segundo registro se refere à prestação de contas da verba do PDDE, que é uma das

prestações mais complexas devido à riqueza de detalhes e ao montante de documentos exigidos. Salienta-se a ausência de um agente administrativo e de um professor coordenador, de modo que as ações pudessem ser devidamente delegadas de acordo com suas finalidades.

→ **Atividades com duração de 91 a 105 minutos**

Gestão de resultados educacionais:

- Reunião com a Professora-16, o AR-4 e mãe de um aluno acerca de problemas de sexualidade, comportamento agressivo e de não acatar regras.

O foco deste registro é a verificação de atendimento. A criança apresentava sinais de alguma alteração fisiológica, que foi comprovada meses depois.

Gestão administrativa:

- Ida à papelaria para compras e encerramento para prestação de contas, a qual é inerente à função do diretor.

Esta dimensão compreende o abastecimento de materiais e suprimentos e a necessidade de compras. A direção da escola, tendo controle de todos os segmentos e mapeando o que é necessário, faz o controle e a reposição de produtos.

Atividades com duração de 106 a 120 minutos

Gestão pedagógica:

- Conversa com uma diretora de outro CER da rede municipal sobre organização dos CIs e sobre horário de banco;
- Início das reuniões com as AEs sobre passagem.

É sempre muito proveitosa a troca de experiências com outras diretoras. Eu estava sentindo necessidade de novas ideias para organização dos CIs e sobre as saídas dos horários de banco. A dimensão pedagógica nas creches envolve a passagem: todo mês de julho há uma reclassificação das crianças por faixa etária, que passam de uma etapa para outra. Isso envolve readaptação e reorganização da escola. É imprescindível a atuação de um coordenador pedagógico nesse processo.

Gestão administrativa:

- Lista de excedentes;

- Ida à loja de brinquedos infantis para compras e acertos para prestação de contas.

A lista de excedentes nunca fica zerada; crianças acabam sendo colocadas na frente de outras que estão aguardando, devido a decisões judiciais, especialmente por envolver casos de vulnerabilidade. No segundo registro, a manutenção dos brinquedos, assim como a compra de novos, é uma prioridade, pois se trata de uma instituição de educação infantil, em que que crianças aprendem de forma lúdica.

→ **Atividades com duração maior que 120 minutos**

Gestão de resultados educacionais:

- Reunião na SME – Grupo de Trabalho – Projeto Político-Pedagógico (PPP).

A SME organizou um grupo de estudos composto por algumas diretoras e supervisoras, a fim de, juntamente com a gerente da educação infantil, realizar um estudo mais apurado sobre o PPP.

Gestão de pessoas:

- Formação na Biblioteca Municipal – Tema: Estímulos na primeira infância.

Essa formação foi classificada como gestão de pessoas por focar a troca de opiniões e experiências e motivar todos em busca de melhorias no desempenho profissional, voltado para a aprendizagem dos alunos.

Gestão pedagógica:

- Formação no Serviço Social do Comércio (Sesc): “Coordenação pedagógica e o uso de dados na Educação”.
- Formação no Serviço Social da Indústria (Sesi): “Literatura infantil na Base Nacional Comum Curricular (BNCC)”.

Gestão administrativa:

- Reunião no período da tarde com a Secretária Municipal de Educação;
- Audiência na Prefeitura sobre PAD de uma ex-servidora.

A maior parte das ações de maior duração está relacionada a reuniões e/ou formações, que nem sempre são bem aproveitadas. Algumas reuniões que duraram quatro horas poderiam ser realizadas em duas. Atualmente, também há formações ou orientações que poderiam ser feitas com ferramentas tecnológicas on-line, de modo a otimizar o tempo, dando uma maior flexibilidade à atuação do diretor, que ponderaria a dimensão que mais

estaria precisando de atenção. A atuação de um vice-diretor também corroboraria para essa questão de otimização.

Salienta-se que faz parte da gestão administrativa participar de audiências, sempre que houver convocação judicial.

Ao longo desta seção foram apresentados diversos exemplos de atividades desenvolvidas pelo diretor de escola em todas as dimensões da gestão propostas por Lück (2009). Todos os exemplos mencionados, bem como todas as 1.909 atividades registradas ao longo de 138 dias, poderiam ser enquadrados em duas ou mais competências citadas pelo referencial de análise utilizado. Conforme aponta Lück (2009, p. 23), “o diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser compartilhada”;

O diretor de escola, segundo as atividades registradas, agregou ao excerto anterior o papel de executor principal de muitas atividades que, a princípio, poderiam ser realizadas – sem qualquer desvio de função e sob sua supervisão direta – por profissionais de uma possível equipe gestora, funcionários que atuam na escola ou ainda integrantes da comunidade escolar. Em outras palavras, delegar funções não é algo comum no cotidiano observado.

Vale destacar também a retomada, em uma ou várias oportunidades, das mesmas atividades, que, em sua maioria, poderiam ser iniciadas e concluídas em um período de tempo menor se comparado à soma de todos os tempos utilizados; a significativa quantidade de atividades (57,15%) que utilizaram no máximo 15 minutos para sua realização; e ainda o fato de que 64% do total de atividades registradas foram classificadas na dimensão da gestão administrativa.

O cenário apresentado nesta seção evidencia uma das principais limitações reveladas no referencial de análise utilizado para compreender a atuação cotidiana de um diretor de escola:

Não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” sobre como planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização de ações educacionais, manter um processo de comunicação e

diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão (LÜCK, 2009, p. 25).

O excerto acima ilustra o cotidiano de atuação de um diretor de escola, e, sem incorrer no erro de identificar culpados ou apresentar soluções imediatistas para uma, duas ou até todas as situações aqui expostas, Lück (2009, p. 25) propõe

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Certamente a necessidade de formação continuada de qualidade em serviço é o aspecto que mais se destaca na observação de todo o cenário aqui exposto. Contudo, fica evidente também a necessidade de se identificar: em quais as atividades o diretor seria considerado insubstituível; quais atividades o diretor poderia delegar aos integrantes da equipe gestora; e quais atividades o diretor poderia delegar aos integrantes da comunidade escolar.

Considerações finais

O interesse pelo mestrado surgiu da minha própria atuação profissional. Percorri todas as instâncias do magistério, com uma rica experiência que vai da educação infantil ao ensino médio, técnico e supletivo. Fui coordenadora pedagógica, vice-diretora, diretora do ensino fundamental e, atualmente, sou diretora da educação infantil. Minha atuação nessa esfera teve início em 2015, em uma das maiores creches da cidade de Araraquara, com aproximadamente 380 alunos, numa região periférica e, portanto, precisando de atenção para inúmeros casos de vulnerabilidade. Ali, os questionamentos que acompanharam minhas experiências foram ganhando cada vez mais força.

A minha inquietação partiu de dúvidas sobre as reais funções do diretor de escola em seu cotidiano, uma atuação atribulada, exercendo atividades que muitas vezes nem fazem parte da função real do cargo, perdendo com isso a clareza das dimensões da gestão.

A partir dessas inquietações foram feitos os mapeamentos, o que me deixou surpresa, pois pude confirmar a insuficiência de pesquisas sobre a educação infantil e a ausência de trabalhos que retratam o cotidiano de um diretor. As pesquisas realizadas apontam para trabalhos com foco em gestão escolar em vários segmentos – avaliação, indisciplina, formação, entre outros –, mas não abordam a atuação cotidiana do diretor e suas reais funções. Portanto, temos poucos trabalhos nesse segmento, voltados predominantemente para o ensino fundamental e médio, com a educação infantil aproveitando os “respingos”, ou seja, muitas práticas da educação infantil vêm de modelos pré-existentes nos moldes de outras etapas de educação.

A qualidade do ensino de uma determinada unidade escolar está ligada à competência do diretor de escola em organizar, liderar, acompanhar e orientar ações voltadas para o desenvolvimento da aprendizagem e formação dos alunos. Torna-se necessário que esse profissional desenvolva competências inerentes às suas responsabilidades.

A competência envolve conhecimentos e habilidades; sem eles, é exercida pela prática do ensaio e erro. Para um diretor, o primeiro passo diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e das competências necessárias para seu desempenho. Assim, a ação do diretor se define por sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e seu papel; tal concepção se constrói com fundamentos teóricos, legais e conceituais que norteiam seu trabalho. A capacidade conceitual é necessária para que o diretor possa lidar com as dinâmicas humanas, sociais e institucionais que o trabalho envolve.

Uma das competências do diretor é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola. A gestão escolar está destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a coordenação e a avaliação de processos inerentes à promoção da aprendizagem e ao bom atendimento da população, considerando as diferenças entre os indivíduos e promovendo a construção do conhecimento, de modo que os educandos possam enfrentar criticamente os desafios, tornando-se cidadãos atuantes e transformadores da sociedade.

Houve da minha parte uma grande dificuldade na busca por legislações sobre as atribuições do diretor de escola, bem como dos agentes educacionais, sociais e operacionais no município em foco. Não consegui encontrar informações sobre os módulos que regem a organização estrutural do quadro de funcionários que cada escola comporta. Não quer dizer

que não exista, pode ter havido da minha parte uma busca insuficiente, mas pode ser também que essas informações não estejam acessíveis. Existe um conjunto de atribuições que sugere o que é legalmente estabelecido, porém, na prática, isso não é observado em diversas situações. Não foi esse o objeto de estudo deste trabalho, mas merece investigação.

A pesquisa começou com o mapeamento seguido de algumas análises sobre o caminho a ser traçado por meio do registro de minhas atividades cotidianas; a maior dificuldade foi conseguir me distanciar das atividades registradas e vivenciadas por mim e relacioná-las às dimensões de gestão.

Os dados coletados confirmaram que a maior parte das atividades é de curta duração, o que acaba criando certo tumulto no dia a dia e tira o foco do diretor de fatos e atividades com maior relevância. As atividades de maior duração seguem esse enquadramento de tempo porque são realmente mais complexas, ou até mesmo porque há incessantes interrupções no seu desenvolvimento. De qualquer maneira, as interrupções são confirmadas de forma consistente no dia a dia na maior parte das ações, fazendo com que o diretor perca a clareza das dimensões de gestão a serem trabalhadas, gerando sobrecarga e desgaste. Desse modo, ele executa apenas ações que estão precisando de intervenção naquele momento, não conseguindo organizar uma rotina adequada; a maior parte das ações configuram-se como burocráticas, menorizando a tão significativa gestão pedagógica.

Os dados aqui apresentados, correspondentes à realidade de uma escola específica de educação infantil, sugerem que são realizadas diversas ações por parte do diretor de escola que são insubstituíveis e inerentes à sua função, mas muitas outras poderiam ser desempenhadas por outra pessoa, aliviando uma atuação em que o diretor fica

sobrecarregado, sem clareza e definição de suas reais funções, bem como a ligação delas com as dimensões pedagógicas.

Os exemplos citados na pesquisa apontam para a necessidade de algum tipo de apoio ao diretor – uma organização de funcionários por módulo escolar, um agente administrativo, um professor coordenador ou um vice-diretor, por exemplo –, a fim de que a direção da escola pudesse delegar as atividades e assim conseguisse organizar as reais necessidades da unidade escolar, atuando de modo mais significativo em dimensões que clamam por ajuda. Esse suporte também poderia estar ligado à locação de estagiários, o que enriqueceria os dois lados em questão, e, por fim, e especialmente, um suporte tecnológico de qualidade que agilizasse muito o trabalho, hoje feito manualmente e com extrema burocracia, tomando do diretor a maior parte de seu tempo e o ausentando, sobretudo, da gestão pedagógica. Esse suporte tecnológico deveria estar interligado a setores que envolvem o cotidiano de uma unidade escolar, como o setor de recursos humanos, o de abastecimento, o de saúde, e alguns órgãos envolvidos com o cotidiano escolar, como o Conselho Tutelar.

Dessa maneira, o trabalho contribuiu para mostrar detalhes do cotidiano de um diretor de educação infantil, chamando a atenção dessa categoria e revelando a necessidade de políticas públicas para que a educação infantil possa ter uma “roupagem” própria, levando em conta suas especificidades. Nesse cenário, passa a ser primordial a formação continuada dos gestores em serviço, pois esclareceria que muitas coisas realizadas diariamente por eles não lhes cabem, e que aquilo que se pensa sobre gestão está longe do que está sendo feito. Portanto, como retorno ao campo empírico e à SME, é disponibilizada uma proposta de formação (APÊNDICE K) e de avaliação dessa proposta (APÊNDICE L), com o objetivo de apresentar os resultados desta pesquisa, bem como contribuir com subsídios para a formação continuada em serviço dos demais diretores de escola da SME.

Referências bibliográficas

ALVES. A. J. A “revisão da bibliografia” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 81, p. 53-60, maio 1992. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/990>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0100-15742006000300007&script=sci_abstract&tln g=pt>. Acesso em: 20 jan. 2020.

ARANHA, E. M. G. **Equipe gestora escolar**: as significações que as participantes atribuem à sua atividade na escola – um estudo na perspectiva sócio-histórica. 2015. 268 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/16176>> Acesso em 19 ago. 2019.

ARARAQUARA – Prefeitura Municipal. **Entenda a Educação Infantil**. 2018. Disponível em: <<http://www.araraquara.sp.gov.br/governo/secretarias/educacao/paginas-educacao/educacao-infantil-1>>. Acesso em: 7 abr. 2020.

_____. **Histórico de Araraquara**. 2013. Disponível em: <<http://www.araraquara.sp.gov.br/nossamorada/conteudo-nossamorada/historico-de-araraquara>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

_____. **Ofício/SJC nº 0355/2019**. 1 nov. 2019. Disponível em: <<http://www.araraquara.sp.gov.br/noticias/2019/novembro/11/pccvs-sao-protocolados-na-camara-e-garantem-avancos-para-os-servidores/OFIOSJCN355.2019PCCVEducacao.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2020.

_____. **Regimento Comum das Escolas Municipais**. Organização: Equipe Técnica da Educação Infantil. Abr. 2012.

BARROSO, A. D. G. **A organização da rede pública municipal de ensino e seus desdobramentos na gestão da escola**. 2017. 162 f. Dissertação (Mestrado em Processos de Ensino, Gestão e Inovação) – Universidade de Araraquara, Araraquara, 2017. Disponível em: <<https://www.uniara.com.br/arquivos/file/cursos/mestrado/processos-ensino-gestao-inovacao/dissertacoes/2017/ariane-dabien-garrido-barroso.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

BERTOCHI, P. R. T. **O trabalho cotidiano da gestão escolar**: percepções dos diretores da educação infantil da rede municipal de Araraquara. 2016. 219 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/8136/DissPRTB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 99.710**. 21 nov. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99710.htm>. Acesso em: 6 abr. 2020.

_____. **Lei nº 11.274**. 6 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11274.htm>. Acesso em: 6 abr. 2020.

CARDOSO, C. L. **A Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA):** indicadores e utilização na rede pública municipal de ensino. 2019. 167 f. Dissertação (Mestrado em Processos de Ensino, Gestão e Inovação) – Universidade de Araraquara, Araraquara, 2019. Disponível em: <<https://m.uniara.com.br/arquivos/file/ppg/processos-ensino-gestao-inovacao/producao-intelectual/dissertacoes/2019/celio-luiz-cardoso.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2020.

FERNANDES, F. S.; CAMPOS, M. M. Gestão da Educação Infantil: um balanço de literatura. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 31, n. 1, p. 139-167, jan./mar. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982015000100139&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 19 ago. 2019.

FERREIRA, K. A. B. **A gestão em uma pré-escola pública:** considerações sobre as práticas de uma diretora. 2016. 115 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59140/tde-07082016-152517/publico/DISSERTACAOKARENFERREIRAVERSAOCORRIGIDA.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2019.

FRANCO, D. S. **Gestão de creches para além da assistência social:** transição e percurso na Prefeitura de São Paulo de 2001 a 2004. 2009. 159 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-23092009-151933/pt-br.php>> Acesso em: 18 ago. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

HESSEL, A. M. D. G. **Gestão de escola e tecnologia:** administrativo e pedagógico, uma relação complexa. 2004. 155 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/10040>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Biblioteca** – Catálogo. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo.html?view=detalhes&id=31996>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Catálogo de Escolas**. Disponível em: <https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard&PortalPath=%2Fshared%2FCenso%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica%2F_portal%2FCat%C3%A1>

logo%20de%20Escolas&Page=Lista%20das%20Escolas&P1=dashboard&Action=Navigate&ViewState=ohriflmtv1nhfumqj3sq9u9k9q&P16=NavRuleDefault&NavFromViewID=d%3Adashboard~p%3Asf156n9k0qs70741>. Acesso em: 25 abr. 2020.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura escolar e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. 544 p.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. 144 p.

MANO, M. **Os Campos de Araraquara**: um estudo de história indígena no interior paulista. 2006. 357 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/280084/1/Mano_Marcel_D.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

MARIUTTI, M. M. V. **A dimensão pedagógica no métier da diretora**. 2017. 190 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2017. Disponível em: <http://taurus.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/331016/1/Mariutti_MarianaMartinsVolpato_M.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MARTINS, A. P. M.; BROCANELLI, C. R. O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 7, n. 2, p. 80-85, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://revistas.unoeste.br/index.php/ch/article/view/518/765>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MELLO, M. M. **Educação infantil**: aprendizagem de diretoras iniciantes. 2008. 123 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/2462/2044.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742018000300876&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 mar. 2020.

PALMEN, S. H. C. **O trabalho do gestor na educação infantil**: concepções, cenários e práticas. 2014. 289 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/254173/1/Palmen_SueliHelenadeCamargo_D.pdf> Acesso em: 19 ago. 2019.

PANIZZA, M. F. **A gestão das creches conveniadas do município de São Paulo: necessidades, desafios e possibilidades formativas na ação supervisora.** 2018. 117 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/21706?mode=full>>. Acesso em: 10 out. 2019.

PASCHOALINO, J. B. Q. Gestão escolar na educação básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1301-1320, out./dez. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2175-62362018000401301&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 17 set. 2019.

PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 123, p. 477-492, abr./jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302013000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 mar. 2020.

PERES, A. P. F. **Análise da atuação dos diretores de escola na perspectiva do patrimonialismo.** 2009. 159 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/2500>> Acesso em: 18 ago. 2019.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artmed, 1999. 89 p.

PIEKARZEWICZ, E. S. **De professor a gestor: desafios encontrados ao assumir a gestão de um centro municipal de educação infantil.** 2017. 113 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/TEID/Downloads/ELIZANGELA%20SILMARA%20PIEKARZEWICZ.pdf>. Acesso em 19 ago. 2019.

PIRES, J. A questão ética frente às diferenças: uma perspectiva da pessoa como valor. In: MARTINS, L. A. R. et al (Org.). **Inclusão: compartilhando saberes.** Petrópolis: Vozes, 2006.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Ranking IDHM Municípios 2010.** Disponível em: <<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-municipios-2010.html>>. Acesso em: 17 maio 2019.

REIS, M. G. F. A. **A gestão das creches municipais de São Carlos na visão das diretoras: da assistência à educação (1999-2004).** 2007. 224 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/2189>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

RODRIGUES, P. J. **O Levante “Constitucionalista” de 1932 e a Força da Tradição: do confronto bélico à batalha pela memória (1932-1934).** 2009. 320 f. Tese (Doutorado em

História) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Assis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/103139/rodrigues_jp_dr_assis.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SÃO PAULO. Inspectoria Geral da Instrução Pública. **Anuário do Ensino do Estado de São Paulo**. São Paulo: Typ. Siqueira, 1908-1909. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/neh/1897-1903/1903-Grupo_Escolar_de_Araraquara.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2020.

SILVA, F. C.; LUIZ, M. C. **Gestão da educação básica: desafios, possibilidades e limites**. São Carlos: EdUFSCar, 2014.

SOUZA, D. S. B. **Eleição de diretores escolares no município de São Carlos: propostas e polêmicas**. 2005. 185 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/SCAR_14229f56e673b0711f7b2343d0509e3d>. Acesso em: 18 ago. 2019.

SOUZA, T. L. **A ação formativa do coordenador pedagógico na transição das crianças da Educação Infantil para o Ensino Fundamental**. 2018. 110 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/21682>>. Acesso em: 1 fev. 2020.

STERCHELE, C. S. **Administração e gestão escolar: há razões para alterações?**. 2016. 153 f. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/19150>>. Acesso em: 19 ago. 2019.

Anexos

Anexo A: Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro – Araraquara - SP
CEP 14801-320 – Telefone: (16) 3301.7263

www.uniara.com.br/comite-de-etica

TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Eu, Fernanda Aurélia Gonçalves dos Santos Minotti, portadora do CPF: 247.380.968-26, sou pesquisadora responsável do projeto de pesquisa intitulado, "A Atuação do Diretor de Escola na Educação Infantil" comprometo-me a utilizar todos os dados coletados, unicamente, para o projeto acima mencionado, bem como:

- Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara-Uniara, respeitando assim, os preceitos éticos e legais exigidos pelas Resoluções vigentes em especial a 466/12 e a 510/16, do Conselho Nacional de Saúde;
- Apresentar dados para o CEP da Uniara ou para a CONEP a qualquer momento, inclusive uma cópia dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos participantes, caso sejam solicitados;
- Preservar o sigilo e a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados e estudados;
- Assegurar que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para a execução do projeto de pesquisa em questão;
- Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima;
- Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto;
- Justificar fundamentadamente, perante o CEP da Uniara ou a CONEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.
- Elaborar e apresentar os Relatórios parciais e o Relatório final ao o CEP da Uniara;
- Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico e digital, sob minha guarda e responsabilidade, por um período de 05 (cinco) anos após o término da pesquisa.
- Responsabilizo-me civil e criminalmente pela veracidade das informações declaradas acima.

Araraquara, 04 de Outubro de 2019.



Fernanda Aurélia Gonçalves dos Santos Minotti
Pesquisadora responsável

Anexo B: Consentimento Institucional

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Telefone: (16) 3301.7263

www.uniara.com.br/comite-de-etica

CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL

Araraquara 04 de Outubro de 2019.

Prezada Sr.^a Ana Beatris Lia Vaccari
Coordenadora Executiva de Políticas Educacionais
Araraquara- SP

Venho através deste solicitar a vossa senhoria autorização para a realização da coleta de dados da pesquisa intitulada "Atuação do Diretor de Escola na Educação Infantil" sob a minha responsabilidade enquanto discente do curso de pós graduação stricto sensu, no Programa de Pós Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, da Universidade de Araraquara.

O trabalho tem como objetivo pesquisar, coletar, organizar e analisar todas as atividades que compõem o cotidiano de um Diretor de Escola da Educação Infantil na rede pública municipal de ensino de Araraquara.

Informo que o referido projeto será submetido à avaliação ética junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara, e me comprometo a encaminhar a vossa senhoria uma cópia do parecer ético após a sua emissão.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com as Resoluções vigentes relacionadas com pesquisas com seres humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados somente para a realização deste estudo.

Desde já, coloco-me à disposição para esclarecimentos de qualquer dúvida que possa surgir.

Antecipadamente agradeço à colaboração.



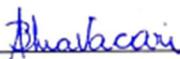
Fernanda Aurélio Gonçalves dos Santos Minotti
Pesquisador responsável

PARA PREENCHIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Autorizado ()

Não autorizado ()

Assinatura _____



Data: 07/11/19

Carimbo: _____

ANA BEATRIS LIA VACCARI
COORDENADORA EXECUTIVA
DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Apêndice B: Atividades classificadas na dimensão Gestão de resultados educacionais

Dia	Duração	Descrição da atividade
1	1	Atendimento do telefone: família
4	2	Atendimento da Professora-12 sobre foto
4	2	Atendimento a mãe sobre foto
4	2	Atendimento sobre foto
5	2	Atendimento das Professora-10 e AB-9 sobre fotos
3	3	Atendimento da AB-6 sobre uma marca em uma criança
4	3	Atendimento a pai sobre foto
4	3	Recebimento da S. A. – aluna que chega de atendimento especial
4	4	Atendimento do funcionário da PMA do setor de transportes
5	5	Atendimento da AB-10
15	5	Ligação para mãe que não veio buscar bebê
18	5	Atendimento da AO-1
24	5	Atendimento de telefone – SME
26	5	Visita de uma fotógrafa para mostrar seu trabalho – Não recebi devido ao montante de afazeres – A Professora-11 me comunicou e solicitei que a atendesse
43	5	Atendimento da AO-2 sobre devolutiva do posto de saúde sobre criança com piolhos
43	5	Atendimento da AB-7 sobre devolutiva do posto sobre piolhos
43	5	Atendimento a mãe por questão de vaga
43	5	Atendimento da AB-3 sobre reencaminhamento de criança com piolho
44	5	Atendimento de pai (buscar criança com diarreia)
44	5	Atendimento da mãe da criança acima (por telefone)
55	5	Atendimento do pai que veio buscar criança com febre
79	5	Atendimento da AR-3: criança machucada
92	5	Atendimento da AB-12 sobre manchas nas costas de bebê
99	5	Atendimento da ligação da AR-1 sobre doação de podóloga a criança com problema de unha
115	5	Mensagem para a supervisora para troca da dispensa do mestrado devido a convocação
3	6	Atendimento da Professora-12 sobre foto do Dia das Mães
4	6	Atendimento do AB-5 sobre as fotos – acertos
4	6	Atendimento da Professora-15 – acerto foto
8	6	Reorganização da escola devido a afastamento de Professora
8	9	Acompanhei a saída dos alunos
1	10	Atendimento do telefone: avó de aluno relatando que seu neto está doente
4	10	Atendimento a mãe sobre a foto
4	10	Atendimento de professora sobre sua saída e substituição
4	10	Atendimento de mãe sobre foto do Dia das Mães
5	10	Recebimento das fotos do Dia das Mães
5	10	Atendimento da Professora-11 sobre fotos
5	10	Telefonema da Supervisora de ensino
7	10	Conversa com Professora-4 sobre entrada dos alunos

7	10	Conversa com as outras professoras sobre entrada dos alunos
7	10	Atendimento de mãe sobre vaga
14	10	Atendimento do AB-5 sobre reunião com mãe de aluno
20	10	Atendimento de mãe de aluna com necessidades especiais
25	10	Atendimento de Professora-14, que não irá participar da festa julina
28	10	Atendimento de mãe sobre vaga
28	10	Acompanhamento das fotos
29	10	Atendimento do AR-4 sobre criança passando mal e não consegue contato com família da mesma
38	10	Atendimento a mãe
38	10	Atendimento da AR-4: ligou para uma mãe de aluna sobre infestação de piolhos na criança/ laudo de aluno especial
40	10	Ida ao berçário I – acompanhamento do almoço
41	10	Atendimento da AO-2 sobre fato de piolho em criança
44	10	Atendimento da AB-3 sobre resposta do Posto de Saúde – criança encaminhada com piolho
44	10	Atendimento da AB-4 sobre o comportamento das crianças
44	10	Entrada no lactário (experimentei o bolo que será servido de café da manhã)
45	10	Atendimento de pai pedindo se a filha poderia brincar na creche
55	10	Atendimento da AR-1 sobre saúde de uma criança que está apresentando alergia
55	10	Atendimento de pais que vieram buscar seus filhos com alergia (atendimento simultâneo)
69	10	Atendimento por telefone de mãe sobre saúde da criança (pneumonia)
70	10	Atendimento do AB-5 sobre encaminhamento de criança com piolhos/ posto de saúde
70	10	Atendimento de ligação de um pai sobre visita para conhecer a escola
70	10	Acompanhei a saída dos alunos
75	10	Atendimento da AB-12 sobre possível queimadura em criança
75	10	Mensagem para a professora parabenizando-a
75	10	Pedi para o AR-4 fazer o bilhete comunicando a família da criança sobre premiação
76	10	Atendimento da AR-1: trouxe criança para verificação
77	10	Atendimento da AB-3 sobre mancha roxa em bebê: reclamação de mãe
79	10	Atendimento da AR-5: cumprimento matinal com um abraço
79	10	Atendimento da AB-12 sobre unha machucada de bebê
85	10	Fui com a mãe no carro pegar algumas doações
85	10	O AR-4 solicitou ajuda de outros órgãos para resolver o problema de um cachorro que todo dia adentra a escola, situação que está ficando cada vez pior, e a família não tomou providências
86	10	Atendimento da AO-2, que trouxe uma criança que tem apresentado problema grave de unha encravada no pé e estava muito inflamada, e posicionamento quanto às atitudes a serem tomadas: conversar com a mãe e ligar para o postinho

87	10	Atendimento da Professora-15: mordida entre os alunos / Bolsa Família municipal
92	10	Atendimento de mãe sobre as manchas nas costas do bebê e encaminhamento
94	10	Atendimento da Professora-11 sobre agressividade de mãe solicitando vaga
97	10	Atendimento da Professora-14: carro do bombeiro no Natal / verificação de datas / horários
112	10	Atendimento da AR-1 sobre higienização da unha da criança tratada ontem / remoção
114	10	Atendimento da AR-1 e AR-3 sobre negligência de mãe que enviou roupas sujas, toalha de banho e mochila imundas para criança.
117	10	Atendimento do AB-5 devido febre em criança
1	15	Atendimento da AB-9 sobre demandas e atendimentos na escola
5	15	Telefonema da Professora-16, que iniciará atividades na escola
10	15	Atendimento da AO-1 sobre atendimento de famílias pela manhã: sobre a greve
13	15	Atendimento de ligação da SME
15	15	Atendimento da AO-1 sobre atraso de mãe
15	15	Conversa com a mãe sobre a reincidência de atrasos para buscar a criança
20	15	Atendimento da AB-6 sobre cuidados com as crianças
23	15	Conversa com a Professora-11 sobre confusão com pais na entrada da escola sexta-feira
26	15	Atendimento do AR-4 sobre cancelamento de doação de pães/questionamentos de outros funcionários sobre escolha do pão
27	15	Atendimento de ligação da SME
28	15	Acompanhamento das fotos da festa julina interna
28	15	Acompanhamento da festa julina interna
28	15	Retorno – andei pela escola
33	15	Atendimento telefone –mãe
41	15	Atendimento de mãe sobre vaga
42	15	Atendimento da mãe sobre vaga
44	15	Mensagem para Supervisora
44	15	Atendimento da avó da aluna L. sobre procedimento da reunião com a mãe do aluno F.
49	15	Ligação de mãe sobre lista de excedentes
52	15	Acompanhei as fotos para o Dia dos Pais
55	15	Atendimento da AO-1 sobre falta do funcionário que a ajuda
57	15	Atendimento da Professora-10 sobre a reclamação da mãe
69	15	Atendimento de mãe para doação de brinquedos infláveis
70	15	Atendimento da AO-2 sobre atendimentos feitos aos pais: reclamação de pai que não foi bem atendido
75	15	Fiz um cartaz de parabéns para a aluna e professora
77	15	Atendimento da Professora-14 sobre caso de criança queimada
79	15	Atendimento da AO-2 sobre o atendimento da mãe de criança com queimadura
79	15	Atendimento de mãe da criança com a unha machucada

85	15	Conversa com a AO-2 e o AR-4 sobre campanha para arrecadação de alimentos para uma família em situação de vulnerabilidade
85	15	Conversa com o AR-4 sobre ajuda da família em vulnerabilidade, pois postou no grupo solicitando arrecadações/ organização de uma caixa para receber as arrecadações
89	15	Atendimento da AR-4 sobre ligação de mãe pedindo devolutiva do caso da criança que chora na entrada
90	15	Atendimento de AB-3 – criança com febre
94	15	Atendimento de crianças machucadas que trombaram na recreação
97	15	Troca de ideias com a AO-2 sobre lembrancinhas para a formatura
113	15	Atendimento da AR-3 sobre piolhos em criança assistida pelo Conselho Tutelar e reincidência
114	15	Atendimento do AR-4 sobre descuidos vindos das mães
114	15	Dando continuidade ao atendimento anterior, foi decidido marcar reunião com a mãe, registrar e aguardar providências da mesma sob pena de envio ao Conselho Tutelar.
135	15	Atendimento da AR-2 sobre criança doente
3	17	Atendimento a mães sobre foto do Dia das Mães
4	20	Dia das fotos do Dia das Mães: dei uma geral, conversei com a fotógrafa
5	20	Atendimento dos AEs sobre reclamação de horário de banco e cobrir faltas
8	20	Conversa com funcionários
10	20	Atendimento da AR-1 sobre a greve: questionamento de pais
14	20	Atendimento de mãe sobre problemas com mochilas, roupas e materiais
15	20	Atendimento do AR-4 sobre Orçamento Participativo
15	20	Atendimento de mãe sobre doação
20	20	Conversa com AR-4 sobre relato da mãe
24	20	Atendimento da AB-13 sobre criança doente
25	20	Atendimento dos AR-3 e AR-4 sobre a doação de pães para a festa julina
29	20	Atendimento da AO-2 sobre vaga, festa julina e pessoal
38	20	Atendimento de mãe sobre tratamentos adequados para eliminar piolho
44	20	Atendimento de família para venda das pulseirinhas da festa julina
57	20	Atendimento da AO-2 sobre reclamação de mãe: banho e questão de piolhos
57	20	Atendimento da AO-2 sobre reclamação de mãe sobre atitudes do AB-5
62	20	Atendimento de mãe sobre alergia na criança
75	20	Atendimento da AS-5 sobre furto ocorrido em sua bolsa
79	20	Atendimento da AO-2 sobre escândalo de uma mãe no dia anterior sobre piolho
79	20	Atendimento da Professora-10 e da AO-2 sobre atendimento de uma família e orientação de rede física
89	20	Atendimento da AR-1 sobre a entrada da criança que chora e sobre a unha de outro aluno que está inflamada e a mãe não está cuidando

92	20	Atendimento de mãe sobre entrada de criança que está sempre chorando para entrar
94	20	Atendimento de criança machucada no parque de madeira
94	20	Atendimento de criança machucada no brinquedo inflável
109	20	Atendimento de mãe sobre machucado na criança (junto com AB-6) – Orientações gerais
117	20	Atendimento da AB-4 sobre virose nas crianças
132	20	Seleção de roupas para doação
134	20	Atendimento de mãe – retirar a criança para levar ao pediatra
137	20	Atendimento de mãe que veio buscar a foto de Natal
4	25	Ligação para mãe de aluno esclarecendo sobre a ausência do filho
7	25	Visita na recreação
13	25	Atendimento de funcionários
15	25	Atendimento da Professora -14 sobre organização da festa julina
70	25	Atendimento de pai que trouxe criança após consulta médica. Eu mesma levei a criança para o berçário e fiquei para cuidar de problemas comuns, inclusive piolhos
89	25	Reunião com a AB-12 (recebimento da criança que entra chorando) e conversa com a mãe da criança com problema na unha
110	25	Atendimento da podóloga que veio tratar uma criança (doação)
113	25	Contato com o Conselho Tutelar sobre a caso da criança com piolhos/ ofício relatando estado de abandono
1	30	Reunião com a supervisora e gerência na SME – reclamação de pais e problemas com AB-5
13	30	Atendimento dos AR-3 e AR-4 sobre dinâmica da recreação
13	30	Atendimento de mães sobre a manutenção do parque de madeira
23	30	Atendimento aos pais da aluna E
33	30	Atendimento à Professora especial do aluno N
40	30	Ida aos berçários e CIs
50	30	Atendimento de mãe sobre passagem
51	30	Atendimento à AB-7 sobre adaptação de criança
60	30	Atendimento da Professora-10 sobre reportagem (denúncia de mãe)
61	30	Atendimento da AO-2 sobre reportagem e conversa com a mãe
79	30	Atendimento de mãe sobre infestação de piolhos em sua criança
109	30	Atendimento da Professora-11 sobre falas de mães na entrada
110	30	Atendimento da Professora-11 e AO-2 sobre instalação das câmeras
117	30	Ligação de mãe / conversa com a Professora-14 sobre presentes de Natal
124	30	Atendimento da agente de saúde sobre criança com retardo mental – notificação para a mãe comparecer no postinho
129	30	Atendimento da agente de saúde sobre criança com retardo mental – relatórios de laudos dos exames realizados
3	35	Atendimento a uma família (quando cheguei já estavam esperando no portão) sobre dúvidas relacionadas a rotina e cuidados com a criança
33	35	Atendimento a pais.
38	35	Atendimento da fotógrafa para a festa julina

42	35	Reunião de pais
53	35	Ida ao berçário: acompanhei a refeição
87	35	Reunião com mãe sobre tratamento da AB-12 – reclamação na entrada
27	40	Atendimento de mãe sobre mudança no comportamento do filho
104	40	Atendimento da Professora-7 sobre retorno de criança que passou por processo cirúrgico/ cuidados especiais/ laudo médico/ contato com família e orientação
108	40	Atendimento da Professora-7 e AR-3 sobre briga de mãe no portão e fatos com a aluna M.C.
124	40	Acompanhamento das fotos de Natal
129	40	Acompanhamento das fotos de Natal – para as crianças que faltaram no dia estipulado para as fotos
132	40	Atendimento da agente da saúde sobre informações do aluno L. – laudos/ encaminhamentos e diagnósticos
135	40	Atendimento da família que veio buscar a criança doente
5	45	Atendimento do AB-5 sobre Ata da SME
7	45	Reunião com as professoras substitutas
87	45	Atendimento de mãe sobre entrada da sua filha A. – criança chora demais
87	45	Atendimento de mãe sobre problemas na entrada alegando que Professora-12 é brava e a criança não quer entrar mais
109	45	Atendimento da AB-6 sobre machucado em criança e contato com a mãe
135	45	Contato com a família para passar os sintomas apresentados pela criança (aparentava doente)
20	50	Atendimento de mãe, junto com professora e agente, sobre cuidados necessários para a criança
90	50	Reunião com a Professora-12 sobre reclamação de mãe: a criança não quer mais entrar na escola por ela ser brava
92	50	Continuação – Montagem das turmas para 2020
115	60	Atendimento a mãe devido à falta de higiene dos filhos
5	75	Atendimento da Professora-1 sobre Ata – SME
23	75	Atendimento a mãe do aluno J., que se machucou na escola
23	75	Atendimento de mãe sobre cuidados com a criança (problema com o pé)
33	80	Atendimento a alunos (febre, vômitos, piolhos)
51	90	Atendimento aos pais e orientação sobre a adaptação do bebê
85	105	Reunião com a Professora-12, AR-4 e a mãe de um aluno: sexualidade, comportamento agressivo, não acata regras
125	105	Atendimento à AO-2, que chegou com os presentes de formatura/ ajudei a tirar das caixas e embrulhar
18	150	Participação na reunião do Orçamento Participativo
2	180	Reunião na SME – PPP Grupo do GT
12	210	Reunião na SME – Grupo de Trabalho sobre PPP
9	240	Reunião na SME – Grupo de Trabalho sobre PPP

Apêndice C: Atividades classificadas na dimensão Gestão democrática e participativa

Dia	Duração	Descrição da atividade
41	25	Doações para festa julina
84	15	Ligação da advogada solicitando relatório de aluno
84	10	Conversa com a Professora sobre relatório solicitado: a Professora-2 se negou a fazer
84	10	Atendimento da AR-1 sobre solicitação do relatório: recusou-se também
84	10	Ligação para a advogada sobre a recusa da Professora-2 e AR-1
128	180	Formatura

Apêndice D: Atividades classificadas na dimensão Gestão de pessoas

Dia	Duração	Descrição da atividade
1	45	Atendimento da AS-6 sobre assunto pessoal – divórcio
3	15	Conversa com AO-1 sobre o fato registrado em Ata
3	3	Atendimento a Professora-4 sobre Ata registrada de manhã
3	11	Conversa pessoal com AB-8
3	40	Atendimento da AS-3 – pagar o gelo e conversa sobre aumento salarial
4	170	Ida à SME – Reunião com prefeito – Projeto Território em Rede
5	15	Atendimento da AS-6 – assunto pessoal
5	13	Atendimento da AS-5 – pessoal
8	20	Atendimento da AR-5 – pessoal
14	270	Formação na Biblioteca Municipal: Estímulos sobre primeira infância
14	10	E-mail sobre formação dos agentes educacionais
15	20	Organização da formação de agentes educacionais
20	150	Palestra no Sesc – formação indígena
28	10	Atendimento da AB-8 – problema pessoal
29	10	Atendimento da Professora-11 – pessoal
29	40	Entrada da AR-3 com 3 crianças para relatarem o fato de que AB-9 ficou nervosa e disse coisas que não deveria para os alunos e funcionários
30	30	Conversa com agentes educacionais
30	20	Atendimento da AR-1 – pessoal
32	25	Atendimento da AO-2 – pessoal
33	10	Atendimento da AR-1- pessoal (diretora)
33	40	Atendimento da AO-2 – pessoal
38	25	Atendimento da a AO-2 – pessoal
39	10	Atendimento da Professora-4 – pessoal
40	5	Atendimento da Professora-10 sobre funcionários do Cras – solicitei ajuda no atendimento
40	10	Atenção ao e-mail pessoal e da escola
44	10	Atendimento da Professora-15 – pessoal
44	5	Atendimento da AR-5 – pessoal
45	5	Atendimento da AO-2 – pessoal
45	5	Ligação pessoal
45	10	Atendimento de ligação pessoal
49	30	Atendimento da AO-2 – pessoal
50	20	Atendimento da AB-9 sobre passagem/ assumir novo cargo
52	30	Cumprimento de funcionários
53	5	E-mail pessoal
53	20	Atendimento ao AR-4 e Professora-6 sobre criança com problema dentário

55	5	E-mail pessoal
55	10	E-mail pessoal
59	5	Atendimento da AO-1 – pessoal
59	20	Atendimento da AR-1 – pessoal
62	15	Conversa com AO-1 – pessoal
62	25	Atendimento da AS-5 – pessoal
62	10	E-mail pessoal para declaração do mestrado
63	10	E-mail pessoal
64	30	Atendimento da AO-2 – pessoal
69	5	E-mail pessoal para orientador comunicando o envio do projeto
70	20	Atendimento da AS-1 para declaração/ pessoal
70	15	Mensagem pessoal / e-mail pessoal
70	5	E-mail pessoal: comunicado de entrega do projeto
74	20	Atendimento à Professora-11 sobre polêmica de roubo em outra creche
74	15	Atendimento à Professora-8 sobre quem furtou a bolsa da merendeira
74	5	Ligação pessoal
75	15	Atendimento da AS-5 – pessoal
75	15	Atendimento da AO-2 – pessoal
75	15	Atendimento do AR-4 – pessoal
75	5	Ligação da minha família
77	5	E-mail pessoal
77	15	Atendimento da AS-5 – pessoal
77	10	Mensagens sobre organização do envio da coroa para o velório da mãe da Secretária de Educação
79	5	Atendimento da AR-1 – pessoal
79	10	Atendimento da AB-6 – pessoal
80	15	Conversa com a Professora-15 – pessoal
81	5	E-mail pessoal
81	15	Conversa com a gerente sobre livros da unidade que apareceram em outra creche
82	15	Atendimento da Professora-1 – pessoal
82	5	E-mail pessoal
82	10	Ligação da minha família
84	20	Atendimento do AR-4 sobre polêmica em grupo de WhatsApp sobre compra de bolha de sabão para o Dia das Crianças
84	40	Reunião com a AO-2 e a Professora-6 sobre polêmica das bolhinhas de sabão/ confusão no grupo
84	10	Conversa com a AO-2 sobre a reunião
85	10	Ligação telefônica da Professora-12 sobre problemas de saúde com o marido e falta
85	20	Atendimento da Professora-14 sobre polêmica das bolhinhas de sabão e comunicar que a mãe da aluna M. B. compareceu para a entrevista. Passou um pouco das informações colhidas na entrevista

85	20	O AR-4 entrou em contato com o Cras para solicitarmos ajuda para uma mãe atendida hoje pela manhã (passou-me todas as informações cedidas pelo Cras)
87	10	Atendimento da Professora -11 e do AR-4 sobre a Bolsa Família municipal implantada pela Prefeitura
89	5	E-mail pessoal
90	20	Atendimento da AS-4: pessoal
90	15	Atendimento da AO-2: pessoal
90	25	Ligação pessoal
92	15	Atendimento da AO-2: pessoal
95	15	Atendimento da AO-2: pessoal
96	10	Atendimento da AO-2: pessoal
97	30	Atendimento da AO-2: pessoal
104	15	Atendimento da AO-2: pessoal
107	15	Atendimento da Professora-7 sobre laudo médico de um de seus alunos
110	10	E-mail pessoal
112	15	Atendimento da AO-2 e da Professora-11 – particular
112	10	E-mail pessoal
112	25	Atendimento da Professora-15 e pessoal
113	30	Atendimento da AO-1 sobre relacionamento com seu colega de trabalho / sobre redução de jornada / reorganização da escola
114	15	Atendimento da AO-2 – pessoal
118	15	Atendimento da AB-4 – pessoal
121	15	Atendimento da AO-2 – pessoal
123	15	Atendimento da AO-2 sobre atividades a serem feitas amanhã e pessoal
134	15	Atendimento da AB-3 – pessoal
134	15	Atendimento do AR-4 sobre seu novo posto de trabalho e possível assédio moral
134	20	Atendimento do AR-4 sobre confraternização da recreação
134	20	Atendimento da Professora-12 por conta de atrito com o AB-5
134	15	Atendimento da Professora-10 e da AS-4 sobre confraternização
137	30	Organização da confraternização
137	30	Problemas com AEs que não pediram autorização para organização da confraternização

Apêndice E: Atividades classificadas na dimensão Gestão pedagógica

Dia	Duração	Descrição da atividade
1	10	Organização das turmas com a Professora-11
1	5	Atendimento à Professora-4: alunos faltosos
1	2	Atendimento ao AR-4 sobre a participação no curso de formação sobre artesanato
1	4	Atendimento da AB-9 sobre aluno faltoso
1	5	Atendimento da Professora-8: alunos faltosos
1	1	Atendimento de telefone: informações para famílias sobre comemoração do dia da família
1	20	Atendimento ao AR-4 sobre a formação de AEs
3	13	Atendimento da Professora-2 sobre o dia das mães
3	25	Atendimento da Professora-18 sobre comportamento inadequado de aluno
4	13	Atendimento da professora de Educação Especial da SME
4	3	Atendimento à AB-7 sobre os quadrinhos a serem comprados para o Dia das Mães
5	5	Atendimento da Professora-7 sobre encaminhamento para educação especial
5	15	Atendimento à Professora-10 sobre oficina do dia da família
5	25	Atendimento para mãe junto com a Professora-18 – reunião sobre comportamento do filho
6	210	Formação na Unesp – Cultura indígena
6	120	Conversa com outra diretora sobre organização de CIs e na SME sobre horário de banco
6	15	E-mails
6	25	Atendimento de mãe sobre transferência
6	10	Atendimento da Professora-14 sobre doações para festa julina
6	30	Pauta para reunião dos AEs
6	40	Organizações de documentos para o PPP
6	30	Início da reunião
8	5	Atendimento da Professora-7 – reclamação de aluno
8	10	Atendimento da AR-1 sobre reunião com pais do aluno B.
8	20	Atendimento da Professora-5 sobre seus alunos
8	125	Atendimento de 3 mães sobre questões de sexualidade das crianças
10	20	Acompanhei a saída dos alunos
13	20	Atendimento de professoras
14	30	Atendimento da Professora-14 sobre festa julina
15	60	Atendimento de mãe sobre agressividade da criança
15	5	Atendimento da Professora-7 sobre a reunião com mãe
15	15	Acompanhei a saída dos alunos
17	20	Conversa com professor de Educação Física
18	255	Formação Unesp – Cultura indígena

20	30	Acompanhei a saída dos alunos
22	210	Formação no Cear sobre violência sexual
23	15	Atendimento da AR-4 sobre formação e composição da comissão de desfile da cidade.
23	10	E-mail: Ações formativas
23	5	Atendimento da AB-14 sobre aluna especial S.
23	5	E-mail: Ações formativas: organização
23	15	Atendimento da AR-1 para festa julina
24	40	Acompanhei a entrada dos alunos
24	15	Retorno/ atendimento da AS-6 – pessoal
24	10	Atendimento à Professora-12 sobre entrada de criança que está dando muito trabalho
24	15	Retorno / Atendimento da Professora-10 sobre festa julina
24	10	Atendimento das Professora-9 e Professora-5 sobre festa julina
24	15	Atendimento da AS-4 sobre festa julina
25	15	Conversa com AS-4 sobre festa julina
25	55	Atendimento da Professora-13 – pessoal
26	10	Atendimento da Professora-10 sobre festa julina
27	10	Atendimento de AEs e professores sobre festa julina
28	5	Atendimento telefônico da funcionária do setor de trânsito – palestra sobre o trânsito para 4ª e 5ª etapas
28	10	Atendimento da Professora-10 sobre festa julina
29	10	Atendimento do AR-4 sobre banho
29	20	Atendimento da AO-2 sobre festa julina
29	15	Atendimento da AO-2 sobre festa julina (neste momento fiz duas coisas ao mesmo tempo)
29	25	Atendimento da AO-2 sobre festa julina
29	10	Atendimento do AR-4 sobre ocorrido na recreação
30	30	Atendimento da Professora-10 sobre festa julina
31	320	Formação no Sesi – Literatura Infantil no BNCC
32	10	Atendimento à AR-1 sobre enfeites da festa julina
32	10	Atendimento à AO-1 sobre enfeites da festa julina
34	10	Atendimento à Professora-4 sobre encaminhamento de aluno especial
35	225	Período da tarde: Reunião na SME sobre Desfile Cívico
38	10	Atendimento à Professora-10 sobre fato da Professora-13 no portão com mãe
38	20	Levantamento das formações que participei este ano
38	20	Atendimento da Professora-13 sobre problema de sexualidade
39	10	Atendimento do AR-4 sobre festa julina
39	20	Orientação para Professora-16 sobre pauta de reunião de pais
39	40	Atendimento a uma mãe – problema de sexualidade de sua criança
39	20	Atendimento à Professora -13 sobre na reunião com a mãe
39	25	Atendimento à Professora -15 sobre alteração da reunião de pais

40	30	Reunião de pais
40	10	Reorganização dos banhos por falta de água e distribuição de lenços umedecidos
40	10	Comunicados para os agentes educacionais para organização do período de julho e escolha do tema do projeto de férias
40	50	Atendimento à mãe sobre problema com sexualidade de sua criança
40	35	Reunião de HTPC: orientações de conduta para professoras
41	10	Devolutiva do grupo de AEs sobre o tema a ser trabalhado em julho: “No ritmo da dança”
41	25	Acompanhei a saída dos alunos
42	15	Ida a berçários
42	10	Atendimento da AR-1 sobre decoração para a festa julina
42	25	Organização de documento sobre organização das atividades formativas em julho
43	165	Reunião com a supervisora da escola sobre passagem dos alunos
43	5	Mensagem para o AR-4 sobre organização e divisão das turmas de berçário
43	10	Organização da planilha de professores com formação
43	10	Atendimento da AO-2 sobre decoração e mudança climática para a festa
43	15	Atendimento da AR-1 sobre decoração da festa julina
43	5	E-mail para organização de professores em formação em julho
44	5	Atendimento da Professora-1 sobre diário de classe – falta preenchimentos necessários
44	5	Atendimento da Professora-13 – festa julina / reunião de pais
44	10	Atendimento da Professora-14 sobre festa julina
44	5	Atendimento da AO-2 sobre decoração da festa julina
44	25	Reunião de pais
44	5	Mensagem para supervisora
44	15	Atendimento do AB-5 sobre festa julina
45	5	Solicitação de triagem de aluno encaminhado – BII
45	15	Atendimento da AO-2 e da AR-2 sobre decoração das mesas
45	60	Atendimento de mãe sobre seu o filho autista – orientações/ reunião
46	120	Início das reuniões com as AEs sobre passagem
47	40	Recebimento das divisões (cada educadora separa sua turma por faixa etária e período) após passagem
47	10	Atendimento da AB-11 e da AB-13 sobre organização das salas após passagem
50	20	Organização dos AEs sobre passagem
50	60	Reunião com os AEs dos CIs sobre passagem
51	35	Ida aos berçários / verificação das adaptações das passagens
52	5	Atendimento da Professora-7 sobre atendimento a mãe
52	35	Atendimento da AB-4: reorganização dos alunos do berçário e CI
52	240	Período da tarde: Reunião na SME – Desfile cívico/ Conversa com a gerência sobre PAD

53	25	Atendimento do AR-4: entrega dos nomes das crianças que participarão do Desfile Cívico e conversa sobre comportamento do aluno AM
54	20	Atendimento da AR-1 sobre organização do CI
55	10	Atendimento do AR-4 sobre desfile cívico
55	5	Atendimento da SME sobre desfile cívico
55	20	Atendimento de mãe sobre comportamento de seu filho R.C.
55	10	Atendimento da AB-4 sobre atendimento das crianças
55	5	Conversa com a AB-15 sobre a visita da mãe do aluno R.C. hoje de manhã
55	10	Atendimento de mãe sobre adaptação
55	10	Atendimento da Professora -14 sobre encaminhamento de criança com problema nos olhos
55	20	Acompanhei a saída dos alunos
56	15	Atendimento da AR-1 sobre entrada das crianças
56	15	Atendimento do AR-4 sobre reunião na SME (sobre desfile)
56	25	Ida ao berçário
56	20	Atendimento da AB-4 sobre comportamento de aluno
56	25	Repasso do material para prof. substituta
56	35	Atendimento de mãe de berçário sobre comportamento do filho
57	20	Atendimento da AO-2 – reclamação de mãe sobre o banho e a questão de piolhos de sua criança
57	10	Atendimento da AR-3 sobre banho
57	10	Atendimento da Professora-7 sobre encaminhamento de alunos para a Educação Especial
59	15	Atendimento da Professora-7 sobre comportamento de aluno – combinar horário com mãe para comunicar o fato
60	20	Acompanhamento dos hinos
60	40	Atendimento de mãe sobre comportamento do AB-5
60	15	Atendimento à AB-1 sobre desfile cívico
60	30	Atendimento ao AR-4
61	40	Saída de alunos/ conversa com professoras
61	35	Atendimento da AO-2 sobre a festinha do dia das crianças
61	50	Acompanhamento da saída dos alunos/ conversa com um pai atrasado
61	15	Conversa com a Professora-14 – rotina
61	20	Atendimento da Professora-9 sobre comportamento do aluno F., que chora muito e não fala. Obs: Relatório de ocorrências foi feito pela AO-2. As duas últimas semanas não levei a documentação para a SME; o AR-4 e a AO-1 me ajudaram
62	20	Acompanhei a saída dos alunos
63	15	Verificação dos AEs da recreação sobre formação na SME
63	10	Acompanhei a saída dos alunos
63	15	Atendimento da Professora-3 sobre ausência de aluno

64	15	Atendimento ao AR-4 para reunião na SME amanhã
64	20	Acompanhei a saída dos alunos
65	240	Período da manhã: Formação na Unesp – Educação infantil e BNCC – Nova Escola
67	30	Participei da reunião de pais
67	15	Atendimento de mãe por telefone sobre vaga
67	20	Atendimento da Professora -14 sobre comportamento da aluna S.
69	15	Atendimento do AB-5 sobre horta/ reclamação de mãe sobre arranhão/ comportamento de criança
70	5	E-mail para Educação Especial
70	15	Atendimento da AB-15 sobre mãe que ligou na Educação Especial e reclamou de choro/ número de crianças
71	25	Atendimento à AB-4 sobre ligação da mãe na Educação Especial / comportamento da criança / mãe chamada para reunião
72	60	Atendimento de mãe sobre atitudes do AB-5
72	180	Reunião com Professora-7, AR-3, AR-4 e a supervisora A com o pai da criança M. sobre denúncia de mãe em redes sociais
74	20	Atendimento da AB-2 sobre denúncia da mãe sobre o AB-5
74	75	Reunião com a prof. da Educação Especial P e mãe sobre aluno autista
74	5	Atendimento da Professora -10 sobre ligação de mãe para marcar reunião
74	25	Reunião com a mãe da aluna com necessidades especiais sobre exoneração da AE que acompanhava a criança
74	30	Atendimento da AB-12 sobre esclarecimentos de Ata: mãe que denuncia o AB-5
74	20	Atendimento de mãe sobre seu filho: deu um beijo numa menina
75	10	Ligação da Educação Especial sobre reunião com mãe
75	15	E-mail: inscrição Cedep: PET Pedagogia
75	20	Atendimento de AB-4 sobre comportamento de bebês / reclamação da mãe sobre AB-5
75	15	Ligação da gerente do trânsito para informar que a professora da 5ª etapa e aluna foram premiadas
75	10	Conversa com a gerente de formação sobre inscrição no PET Pedagogia
77	15	Atendimento da criança especial S.A.
79	15	Atendimento do AR-4 sobre folga/ dispensa dos professores no Dia do Professor e organização da recreação
79	15	E-mail: Impressão de solicitação de triagem em aluno especial/ merenda/ formação com agentes da Educação Especial
79	10	Atendimento do Professora-17 sobre formação: impressão da formação / ciência / inscrição
79	10	Atendimento à AB-4 para mostrar os trabalhos dos alunos
79	15	Acompanhei a saída dos alunos
79	45	Reunião dos professores – HTPC
80	240	Período da manhã – formação no Sesc: “Coordenação pedagógica e

		o uso de dados na educação” – Undime
80	35	Atendimento da mãe da criança L. sobre seu encaminhamento para diagnóstico
80	15	Orientações para Professora -10 passar no HTPC sobre a vinda da mãe de L. e a produção do respectivo relatório para encaminhamento
81	25	Acompanhei o término da saída dos alunos e professores
82	5	Atendimento da Professora -4: solicitou fita adesiva
85	5	Mensagem de Professora -10 sobre questionamentos da Professora-5 sobre Dia das Crianças
85	15	Atendimento do AR-4: mostrou livrinho sobre higiene que está produzindo com as crianças
86	15	Atendimento da AO-2 sobre bilhete a ser entregue para os pais referente ao Dia das Crianças (doação)
86	10	Atendimento ao AR-4, que mostrou um ofício solicitando à banda da polícia para fazer uma apresentação na Semana da Criança
86	10	Mensagem da SME sobre o PET Pedagogia: inscrição/ e-mail para o setor de inscrições para sanar dúvidas com relação a inscrição e pagamento
86	10	Atendimento da Professora -7 sobre vaga na recreação: está com um aluno com suspeita de problemas de vulnerabilidade
87	5	Atendimento do AR-4 para pegar as bandeiras para a realização dos hinos
87	10	Atendimento do AR-4 sobre o empréstimo de caixa de som para uso na sala de informática
89	10	Ligação para a mãe acerca de procedimentos para entrada de sua criança
90	15	Atendimento da Professora -12 sobre inclusão
90	30	Acompanhei a saída dos alunos
92	30	Apresentação da banda da Polícia Militar inaugurando a Semana da Criança
92	30	Reunião com Professora -1, Professora -15, AR-4 e AB-5 sobre a exposição pedagógica
92	40	Chegada da banda da Polícia Militar para apresentação
92	45	Participação da apresentação da banda e da saída deles da escola
94	30	Semana da Criança: acompanhei as crianças brincando nos brinquedos infláveis
94	10	Atendimento da AE que começou hoje para acompanhar a criança autista S.A.
94	40	Acompanhei as crianças brincando nos brinquedos infláveis
94	25	Acompanhamento da saída dos alunos
97	20	Site do congresso PET Pedagogia para imprimir programação
97	20	Acompanhamento da saída dos alunos
99	5	Mensagem para gerência para participar de Congresso (negado)
99	210	Período da tarde: reunião com o psicólogo da Educação Especial (da SME).
100	15	Atendimento do AB-5 sobre agressividade de criança

100	10	Atendimento da AR-5, que trouxe criança que machucou outra criança
100	15	Atendimento da Professora-17 sobre materiais para suas aulas
100	10	Atendimento do AB-5 sobre organização do banner da 1ª Mostra Pedagógica: modelo a ser seguido
100	10	Atendimento da Professora-12 sobre aluno de inclusão para o ano de 2020
100	15	Atendimento da Professora-15 sobre texto do banner da 1ª Mostra Pedagógica
100	15	Atendimento da Professora-12 sobre exposição e banner da 1ª Mostra Pedagógica
100	25	Envio das informações: texto e fotos para banner da 1ª Mostra Pedagógica
104	10	E-mail para supervisora de Educação Especial para orientações
104	10	Atendimento do AB-5 sobre comportamento de criança e reunião com mãe
104	15	Atendimento da professora de Educação Especial da SME
104	20	Atendimento da Professora-10 sobre repasses de informes no HTPC
104	20	Acompanhei a saída dos alunos
105	10	O AR-4 trouxe uma criança que bateu na Professora-2
105	20	E-mail para a gerente da Educação Especial
106	40	Acompanhei a saída dos alunos
107	20	Atendimento do AR-4 sobre organização da escola para a exposição pedagógica no Cear
107	20	Atendimento da AB-1 sobre solicitação da outra diretora em participar de passeio na sexta-feira
107	20	Atendimento do AB-5 sobre organização da escola para a exposição pedagógica no Cear
108	50	Atendimento da mãe da criança M.C. – reunião em equipe
108	80	Participei da mostra pedagógica no Cear
109	10	Atendimento do AR-4 sobre reunião do dia anterior
110	5	Mensagem para gerente de formação da SME
110	15	Atendimento da AR-1, que voltou das férias
110	15	Atendimento do AR-4 sobre reunião de pais
112	15	Atendimento da Professora -7 sobre marcar reunião com mãe de criança
112	10	Atendimento do AR-4 para confirmar presença de mãe para reunião
112	45	Reunião de mãe relacionada à questão sexual de sua filha
112	25	Acompanhei a saída dos alunos
113	15	E-mail e envio de relatório para conselho tutelar
113	30	Atendimento da mãe da aluna de inclusão sobre vinda de novo AE
113	35	Acompanhei a saída dos alunos
115	15	Atendimento do AR-4: formatura – ensaios/músicas/organização
115	20	Atendimento do funcionário da Cultura sobre apresentação de teatro na escola

117	30	Fiquei na apresentação do teatro
117	10	Problemas com a apresentação de teatro na escola e aviso aos berçários para participação
117	40	Ensaio da formatura
117	30	Fiquei na apresentação do teatro
117	15	Acompanhei a saída do grupo de teatro
117	70	Ensaio da formatura
117	20	Acompanhei a saída dos alunos
118	15	Ligação da Professora da Educação Especial da SME para agendar reunião com mãe
121	15	Ligação da Professora da Educação Especial da SME para reunião com mãe
121	10	Solicitei que a Professora -11 ligasse para as mães
121	20	Atendimento da Professora -18 sobre reclamação de mãe
123	30	Conversa com a AO-2 sobre a semana anterior
123	10	Atendimento da professora da Educação Especial da SME para reunião com mãe
123	45	Reunião com a mãe da criança M.V., Professora-5 e a Professora de Educação Especial da SME
123	20	Reunião interna com a Professora da Educação Especial da SME (sem a mãe da criança) para relatos da conversa da mesma sobre idas aos médicos e exames realizados na criança
123	60	Reunião de HTPC
124	10	Atendimento da AR-1 sobre formatura
125	55	Atendimento da Professora de Educação Especial da SME e reunião com mãe
125	30	Acompanhei a saída dos alunos
126	30	Atendimento da AO-2 sobre festa de Natal
126	75	Reunião com a Professora da Educação Especial da SME com mãe de criança
126	25	Acompanhei a saída dos alunos
127	180	Fiquei o dia todo voltada para a festa de Natal – chegada do Papai Noel / alimentação especial das crianças / organização das salas para foto e entrega de presentes do Papai Noel / agradecimento para o voluntário
127	240	Fiquei o dia todo voltada para a festa de Natal – Chegada do papai Noel / alimentação especial das crianças/ organização das salas para foto e entrega de presentes do Papai Noel / agradecimento para o voluntário
129	10	Atendimento à AR-1 sobre formatura – ensaios, presentes, posições
133	30	Atendimento ao AR-4: sua ida à nova sede e como foi recebido
133	30	Atendimento à AR-1: sua ida à nova unidade e como foi recebida
134	50	Reunião com duas tias da criança M.C. sobre exposição da escola em rede social e maus tratos
138	240	Reunião pedagógica de encerramento / Confraternização

Apêndice F: Atividades classificadas na dimensão Gestão administrativa

Dia	Duração	Descrição da atividade
1	15	HTPI – para saber quais professores irão vender férias e solicitação da lista de alunos faltosos
1	15	Iniciei o cadastro dos funcionários no Censo
1	7	Continuação Censo
1	8	Atendimento da AB-7 sobre dúvidas da ficha cadastral
1	9	Continuação Censo
1	11	Continuação Censo
1	6	Ligação para SME para concluir o censo
1	2	Atendimento da AB-2 sobre as férias
1	4	Atendimento da Professora-6 sobre abonada; férias e abono pecuniário
1	3	Continuação Censo
1	4	Atendimento do AR-4 sobre um possível afastamento
1	21	Continuação Censo – confirmação
1	3	Iniciei a digitação das planilhas de férias dos professores e minha
1	19	Continuação da planilha de férias
1	5	Leitura/resposta de e-mails
1	35	Continuação da planilha de férias
1	15	Fichas do abono pecuniário para as professoras
1	15	Atendimento da Professora-14 sobre férias
1	15	Conversa com a responsável na SME sobre a retirada de um lavabo no lactário para colocação de uma geladeira
2	20	Conversa com a gerência sobre as minhas férias
2	15	Despacho de documentos
3	10	Acerto de aulas com Professora-11
3	17	Leitura/resposta de e-mails
3	15	Continuação de leitura/resposta de e-mails
3	3	Início do resumo mensal, que é a vida escolar toda
3	3	Continuação do resumo mensal
3	15	Continuação do resumo mensal
3	35	Continuação do resumo mensal
3	20	Atendimento para transferência de criança
3	40	Atendimento da AO-1 sobre lâmpadas e retirada de ventiladores
3	15	E-mail: somente abertura
3	15	E-mail para dar baixa em patrimônio: orientações
3	10	Continuação do resumo mensal
3	18	Continuação do resumo mensal
3	20	Lista de excedentes
3	114	Lista de excedentes

4	25	Relação dos documentos a serem despachados
4	10	Seleção das fichas dos alunos novos do mês de abril para cadastro – prontuários
4	10	Leitura/resposta de e-mails
4	2	Impressos sobre aplicação de verba
4	5	Atendimento do AR-4 por telefone sobre folga eleitoral
4	20	E-mail sobre educação especial
4	5	E-mail para o escritório de contabilidade sobre o valor das mensalidades
4	4	Início da digitação da frequência
4	5	Continuação da digitação da frequência
4	2	Atendimento da AB-6 sobre atestados médicos
4	3	Continuação da digitação da frequência
4	1	Atendimento da merendeira AS-4 sobre pedido que não chegou
4	2	E-mail para a merenda solicitando esclarecimentos
4	5	E-mail para merenda esclarecendo a entrega
4	4	Atendimento de mãe sobre transferência
4	2	Continuação da digitação da frequência
4	3	Atendimento de vistoria para licitação
4	28	Continuação da digitação da frequência
5	5	Devolutiva da abonada da Professora-11
5	5	Leitura/resposta de e-mails
5	3	Início da digitação da planilha de frequência
5	5	Continuação da digitação da planilha de frequência
5	5	Atendimento da AR-4 sobre afastamento
5	25	Continuação da digitação da planilha de frequência
5	5	Atendimento da Professora-6 sobre atraso
5	2	Continuação da frequência (encerramento)
5	15	Memorando: folga eleitoral
5	75	Realização de compras na papelaria – oficina do Dia da Família
5	20	Atendimento de AEs para reorganização de frequência
5	60	Organização de documentos para enviar à SME
7	30	Organização de quadro para regularizar frequência e falta das AE
7	20	Documentos para despachar
7	35	Organizações para segunda-feira
8	10	Organização de documentos
8	10	Leitura/resposta de e-mails
8	30	Organização para entrega das declarações de bens
8	20	Atendimento: transferência
8	5	Continuação da declaração de bens
8	20	Continuação da declaração de bens
8	10	Plano de aplicação de Recurso PMDDE – planilha
8	13	Plano de aplicação de recursos

8	42	Inclusão da servidora (professora que ingressou) – planilha
8	5	Acerto (pagamento) de fotos
8	30	Atendimento da AR-3 sobre PAD de ex-funcionária e caso de relações obscenas de alunos
8	20	Atendimento da Professora-9 sobre abonada e acerto de fotos
10	30	Ordem de serviço
10	25	Ordem de serviço
10	15	Ordem de serviço
10	10	Leitura/resposta de e-mails
10	10	Relatório de frequência
10	20	Organização de documentos para despachar: vou para reunião à tarde e já levo
10	15	Atendimento de professora sobre possível falta
10	230	Reunião na parte da tarde com a secretária municipal de Educação
13	20	Conversa com Professora substituta sobre mudanças nas regras da hora extra
13	10	Atendimento da AO-1 – folga eleitoral
13	15	Leitura/resposta de e-mails
13	5	Atendimento da AR-1 – folga eleitoral
13	10	Atendimento do AR-4 – folga eleitoral
13	5	Leitura/resposta de e-mails
13	25	Cadastro Censo
13	15	Atendimento da AO-1 sobre abono pecuniário
13	10	Atendimento da Professora-14 sobre falta
13	15	Atendimento de família sobre transferência
13	5	Atendimento da AS-1 sobre merenda
13	15	Cadastro do censo escolar
13	60	Atendimento de representante do Orçamento Participativo.
14	15	Leitura/resposta de e-mails
14	15	Relatório final de frequência dos funcionários
14	30	Relatório final de frequência dos funcionários
14	20	Leitura/resposta de e-mails
14	10	Atendimento para AB-8 sobre abonada
14	20	Organização de documentos
15	15	Atendimento da Professora-11 sobre atraso
15	10	Leitura/resposta de e-mails
15	10	E-mail para conserto do alambrado e banheiro
15	10	Telefonema da SME sobre obrigatoriedade de matrícula para mães da frente de trabalho
15	10	Bilhetes para a participação no Orçamento Participativo
15	5	Atendimento do Professor-17 sobre declaração de bens
15	5	Atendimento de telefone sobre matrícula
15	15	Leitura/resposta de e-mails
15	30	Levantamento de alunos matriculados no mês de maio para o Censo

15	15	Memorando para conserto da máquina de lavar roupas
15	10	Organização de documentos para serem entregues na SME
15	15	Folga eleitoral da AS-4
15	20	Atendimento de avó de aluno sobre doações para a escola
15	20	Elaboração de circular sobre a Atividade de Cultura e Lazer – festa julina
15	25	Balancete de fotos do Dia das Mães e gastos
15	10	Leitura/resposta de e-mails
15	30	Organização do livro de matrículas e alunos faltosos
17	25	Conversa com as merendeiras
17	15	Leitura/resposta de e-mails
17	15	Entrega de planilha para professores com jornada reduzida
17	35	Recebimento de aluno para estágio
17	15	Atendimento de telefone da SME sobre transferência de funcionário
17	10	E-mail sobre a transferência da funcionária
17	15	Atendimento da prof. substituta para matrículas
17	5	Preenchimento de planilha da jornada reduzida
17	15	Atendimento da AS-5 sobre o Orçamento Participativo
17	20	Preenchimento de planilha da jornada reduzida
17	5	Envio da planilha por e-mail
17	15	Atendimento da Professora-2 sobre folga
18	10	Atendimento da AO-1 sobre fichas de alunos
18	25	E-mail institucional
18	10	Atendimento do AR-4 sobre Orçamento Participativo
18	10	Atendimento da AB-8 para declaração
18	5	Organização das fotos para Orçamento Participativo
18	10	Atendimento da AB-10 para declaração
18	15	Colocação de RA dos alunos novos no livro de matrículas
18	10	Ligação para SME sobre cadastro de aluno
18	15	Atendimento da AS-6 – pessoal e folga
18	15	Ligação da Diretora S. – Orçamento Participativo e folga
18	25	Cadastro de alunos
18	10	Realização de matrícula de aluno
18	15	Ligação do Abastecimento
18	20	Organização do livro de matrículas
18	20	Planilha de estoque
18	15	Planilha de material de limpeza
20	10	Leitura/resposta de e-mails
20	5	Organização do livro para resumo mensal
20	15	Leitura/resposta de e-mails
20	15	E-mail para merenda
20	10	Contato com o Conselho Tutelar
20	30	Organização do livro de matrículas para resumo mensal

23	15	Atendimento da Professora-10 sobre matrícula
23	15	Atendimento da Professora-11 sobre matrícula
23	25	Lista de funcionários para formação em julho.
23	150	Ida a SME para despacho de documentos/ conversa com gerência/ RH
23	10	Ligação para RH sobre o deferimento do meu mestrado
23	45	Resumo mensal
24	25	Atendimento da AO-1 sobre compra de reparos
24	25	Impressos do resumo mensal
24	25	Lista de excedentes
24	15	Revisão sobre horário dos AEs do CI
24	30	Continuação Lista de excedentes
24	20	E-mail/organização do livro de matrícula
24	15	Continuação do livro de matrículas (encerramento)
25	150	Reunião na SME – passagem, quadro de funcionários, lista de excedentes/Despacho de documentos
25	20	Leitura/resposta de e-mails
25	10	Atendimento do AR-4 sobre a passagem
25	10	Leitura/resposta de e-mails
25	20	Atendimento de mães sobre vaga
25	10	Memorando de ressarcimento da AS-6
25	5	Continuação – organização do livro de matrículas
25	30	Continuação – organização do livro de matrículas
25	25	Atualização cadastral junto ao site da Educação Conectada para posterior recebimento de verba
25	15	Atendimento da AO-1 sobre peças que vieram erradas para conserto da pia
25	30	Continuação questionário – site da Educação Conectada
25	15	Organização de documentos
26	165	Reunião na SME sobre o Educação Conectada/despacho de ressarcimento
26	45	Compra de itens para festa julina/leve para a escola
26	25	Atendimento da AS-5 sobre ressarcimento
26	10	Atendimento da AR-1 sobre falta de marcação
26	15	Leitura/resposta de e-mails
26	5	Memorando de ressarcimento
26	5	Impressão de documentos para levar à SME
26	5	Correção da prestação de contas
26	40	Acesso ao site da Educação Conectada – questionário
26	10	Continuação – site da Educação Conectada
26	10	Continuação – site da Educação Conectada – Término
26	10	Visita para licitação – adequações conforme orientações do corpo de bombeiros (junto com AO-1 para acompanhar a visita)
26	20	Sistema da Secretaria Escolar Digital (SED) – Dados do gestor e da

		escola
26	30	Digitação da planilha de frequência
27	25	Correção de planilha de prestação de contas
27	15	E-mail para abastecimento
27	45	Continuação da planilha de frequência (encerramento)
27	40	Continuação – site da Educação Conectada
27	60	Site do Censo Escolar
28	15	Conversa com a Professora-11 antes de entrar na minha sala – sobre matrícula (mãe que chegou agressiva)
28	10	Atendimento da AO-1 sobre problemas nas lâmpadas da cozinha
28	10	Atendimento de merendeira sobre a lâmpada e sobre festa externa
28	10	Continuação – Planilha de pedidos para a verba da Educação Conectada
28	5	Continuação – Término da planilha de pedidos para a verba da Educação Conectada
28	5	Atendimento do AR-4 para me ajudar na organização do livro de matrículas
28	5	Organização dos papéis do PPP que está atrasado devido ao enorme número de requisições de documentos: planilha do Educação Conectada, todos os documentos de início de mês, todas as reuniões, cadastro de gestor no censo, prestação de contas
28	5	PPP – Construção
28	10	E-mail para solicitação de manutenção urgente na fiação elétrica
28	50	Continuação – PPP – Construção
28	15	Continuação – Planilha de dados de matrículas para o PPP
28	10	Atendimento da AO-2 sobre organização e escala da festa julina
28	20	Continuação – PPP – Construção
28	30	Organização da festa julina
28	20	Continuação – PPP – Construção
28	40	Continuação – PPP – Construção
29	25	Recebimento de duas caixas de sulfite. Organização das caixas no armário
29	15	Atendimento da AR-3 sobre calendário e reuniões
29	5	Leitura/resposta de e-mails
29	5	Continuação – PPP – Construção
29	20	Continuação – PPP – Construção
29	10	Atendimento de merendeira sobre pedido complementar
29	5	E-mail: pedido complementar
29	5	E-mail: pedido complementar
29	10	Continuação – PPP – Construção
29	5	Atendimento da Professora-11 sobre declaração de emprego falsa por parte de mãe de criança
29	5	Continuação – PPP – Construção
29	10	Continuação – PPP – Construção

29	35	Continuação – PPP – Construção
29	155	Continuação – PPP – Construção
29	20	Continuação – PPP – Construção
29	20	Registro em Ata do atendimento da Professora-11
29	60	Solicitação da AB-9 para esclarecimentos e registros
29	45	Continuação – PPP – Construção
30	150	Atendimento de pai sobre Ata do dia 11/06 – agressão verbal
30	20	Atendimento da AB-11 sobre processo – PAD
30	50	Atendimento da AO-2 – servidora aderiu ao Programa de Demissão Voluntária (PDV)
30	5	Atendimento da AO-1 sobre porta caindo
30	5	Solicitei que a AO-2 tomasse providências para o conserto de porta caindo
30	20	Organização da escola para próxima manhã
30	30	Planilha de valores da verba municipal – organização para pagamento de contas
30	20	E-mail para escritório de contabilidade sobre pagamento das mensalidades
30	30	Organização de compras para a festa julina
32	30	Atendimento do AR-4 para festa julina – som
32	20	Atendimento da AO-2 para organização da festa julina
32	25	Elaboração de ordem de serviço – Hora extra
32	10	Mensagem da Professora-8 sobre afastamento na semana seguinte
32	15	Continuação de elaboração de ordem de serviço de hora extra (término)
32	10	Atendimento de empresa para colocação do vidro na porta de entrada
32	20	Planilha do ponto de Educação Física – Pagamento
32	35	Organização dos documentos para despachar para SME
33	15	Atendimento do AR-4 sobre lista de matrícula – atualização
33	10	Atendimento da AO-1 sobre fichas da festa julina
33	20	Atendimento das AEs do CI sobre horários de rotina de almoço
33	15	Atendimento das técnicas em nutrição
33	10	Leitura/resposta de e-mails
33	10	Atendimento da Professora-11 sobre matrícula e vaga
33	30	Atendimento da técnica em nutrição
33	25	Reunião com as merendeiras sobre orientações das técnicas em nutrição
33	10	Leitura/resposta de e-mails
33	40	Organização de materiais doados para a festa julina
33	10	Leitura/resposta de e-mails
33	30	Preenchimento da pesquisa do Escola Conectada
33	40	Impressão do material de apoio sobre o desfile cívico
34	15	Atendimento da AO-1 sobre lâmpadas

34	15	Atendimento de mães sobre declaração de trabalho
34	10	Leitura/resposta de e-mails
34	10	Atendimento do AR-4 sobre caixas de som
34	40	Organização da festa julina
34	10	Continuação – PPP – Construção
34	55	Continuação – PPP – Construção
34	60	Organização da festa julina
34	120	Saí para fazer compras para a festa julina
34	60	Retorno com as compras para a unidade / Organização das compras da festa / Organização de documentos para assinar e despachar
34	50	Organização de cardápio, fichas, segurança e postos de trabalho da festa julina
35	30	Atendimento da ligação da SME sobre lista de excedentes
35	10	Atendimento da Professora-11 sobre solicitação de vaga da supervisora de ensino
35	10	Atendimento de merendeira sobre pedido complementar
35	5	Atendimento da AR-1 para declaração
35	5	Mensagem para supervisora sobre vaga solicitada
35	10	Atendimento da AO-1 sobre impressos da festa
35	10	Atendimento da AO-2 sobre dinheiro da festa – separação por envelope
35	15	Leitura/resposta de e-mails
35	15	Preenchimento da planilha de merenda e envio
35	10	Acesso ao site do Banco do Brasil – verbas
35	5	Leitura/resposta de e-mails
35	5	Merenda: sobre falta de recebimento da carne da merenda
35	5	Matrícula antecipada
35	10	Acesso ao site do Escola Conectada
35	10	Organização das férias de julho
35	5	E-mail: novamente sobre merenda – problemas com o feijão
35	10	Envio do PPP para a supervisora para devidas correções
38	105	Organização e limpeza do depósito para materiais que chegaram (trabalho braçal: eu e a AO-2)
38	5	Organização das fichas para festa julina
38	5	Atendimento de mãe – declaração para o Bolsa Família
38	5	Telefonema da SME sobre lista de excedentes – mãe que colocou o nome em duas creches. Liguei para a mãe para confirmação.
38	10	Leitura/resposta de e-mails
38	5	Leitura/resposta de e-mails
38	5	Impressão da planilha de posição de estoque
38	5	Escala para ida à SME: formação das merendeiras
38	10	Lista de agentes educacionais para organização de formação nas férias
38	15	Atendimento da AO-2 sobre brinquedos infláveis para festa

38	10	Atendimento da AB-8 para declaração para promoção
38	15	Atendimento da AS-4 sobre posição de estoque das carnes e e-mail para retirada de carnes de marca errada
38	10	Atendimento da AO-2 sobre freezer para uso na festa julina
38	20	Preenchimento da planilha de estoque – posição de carne / envio
38	15	Atendimento da AO-2 sobre venda de mesas
38	15	Atendimento da Professora-10 sobre substituição da Professora-8 e reunião de pais
38	30	Site do Simec e PDDE interativo – verbas
38	10	Organização de documentos e limpeza da minha mesa
39	5	Mensagem para diretora de outro CER sobre empréstimo de freezer para uso na festa julina
39	10	Organização das fichas de matrículas que chegaram – colocação de RA
39	5	Outra mensagem para diretora de CER sobre empréstimo de freezer
39	5	Conversa com a AO-2 sobre o transporte do freezer (fiz as três coisas ao mesmo tempo)
39	5	Leitura/resposta de e-mails
39	10	Ligação da Professora de Educação Especial da SME sobre sala reduzida
39	5	Atendimento da AS-4 sobre e-mail de pedido de itens de merenda
39	5	Atendimento da AS-5 sobre defeito em panela de pressão (atendi as AS-4 e AS-5 ao mesmo tempo)
39	10	E-mail para setor de abastecimento sobre pedido e conserto de panela de pressão
39	5	E-mail para transporte do freezer
39	5	Ligação do setor de abastecimento sobre retirada de carne
39	10	Atendimento da AS-4 sobre a retirada da carne
39	20	Organização da festa julina – separação de troco
39	195	Período da tarde: Reunião na SME com a secretária municipal
40	15	Atendimento da Professora-10 sobre festa julina
40	15	Atendimento da AO-2 sobre venda de mesas
40	20	Atendimento da Professora-14 e sobre colaboração de pai voluntário / explicações sobre infiltrações na escola
40	15	Organização da escola para falta de energia programada para 11h30
40	20	Atendimento do AO-2 sobre fichas e pulseirinhas para a festa julina
40	10	Impressão da planilha de prestação de contas
40	10	Verificação de datas no calendário escolar para retorno das aulas
40	10	Interrupção da energia elétrica – providências
40	20	Mudança do modo de funcionamento do portão de entrada automático para manual (que é automático, mas sem energia é necessário passar para o modo manual) junto com o AB-5
40	150	Fiz todos os serviços que precisam de acesso à internet em minha casa por conta da falta de energia na escola
40	60	Retornei para a escola/assinei fichas de festa julina e organização por valores

41	15	Atendimento da AO-1 sobre iluminação externa
41	10	Ligação para responsável do setor de manutenção sobre postes de iluminação externa da escola
41	5	Leitura/resposta de e-mails
41	5	Merenda – pedido complementar
41	20	Planilha de transporte
41	10	Informe de prestação de contas da SME – não vai cair a 2ª parcela da PMDDE
41	40	Organização do livro de matrícula para resumo mensal – colocação de RA
41	5	Leitura/resposta de e-mails
41	15	Organizei minha sala: limpeza/organização dos documentos
42	5	Leitura/resposta de e-mails
42	5	E-mail sobre prestação de contas
42	15	Organização de documentos para despachar
42	30	Organização da festa julina
42	60	Reunião de Conselho de Escola sobre organização da festa julina
42	15	Leitura/resposta de e-mails
42	10	Atendimento da Professora-2 sobre calendário
43	5	Leitura/resposta de e-mails
43	5	Organização das aulas de Educação Física, pois o prof. irá começar a usar o ponto biométrico
43	5	Atendimento da AO-1 sobre férias
43	5	Atendimento da AB-14 sobre férias
43	10	Continuação da organização das aulas de Educação Física para início do uso do ponto biométrico pelo professor
43	5	Digitalização do pedido do material de limpeza
43	10	Atendimento da AO-2 sobre festa julina (fiz os dois ao mesmo tempo)
43	10	Leitura/resposta de e-mails
43	2	Início do resumo mensal (logo após abrir tive que parar)
43	3	Atendimento da AS-5 sobre entrega das mercadorias e recebimento
43	5	Mensagem para AS-4 sobre horários de almoço
43	15	Início do Resumo Mensal
43	15	Atendimento da AO-2 sobre doações de pulseiras/kaftas para festa julina
43	15	Atendimento do AB-5 sobre matriculados no CI
43	15	Continuação – resumo mensal
43	15	Conferência das matrículas do CI – Visto no diário de classe
43	10	Atendimento da Professora-14 sobre folga da formação
43	5	Atendimento da AO-2 sobre ficha da festa julina
43	10	Atendimento da Professora-10 sobre matriculados para a passagem
43	15	Continuação – resumo mensal
43	5	Continuação – resumo mensal

43	20	Atendimento da ligação da SME solicitando colocação de 3 crianças (2 já próprias do parcial para integral e mais um bebê de 03 meses)
43	10	Parei o resumo mensal para dar conta dos e-mails e solicitações da SME
43	2	E-mail confirmando a lista de AEs
43	3	E-mail para gerência do RH sobre ponto de Educação Física
43	10	Mensagem para supervisora: desabafo (não querem saber com qual qualidade se irá atender as crianças, nem sequer perguntam ou respondem a pedidos de suporte. Torna-se inviável receber tantas crianças sem alteração do quadro de funcionários)
43	40	Continuação – resumo mensal
43	40	Atualização do livro de matrícula (levei em pen drive as listas para correção dos eliminados, matriculados, transferências)
43	50	Organização das fichas para festa julina
44	5	Ligação para a AO-1 sobre a compra de lâmpadas
44	25	Atendimento dos funcionários da empresa contratada terceirizada pela PMA para conserto das lâmpadas externas
44	5	Leitura/resposta de e-mails
44	15	Atendimento dos funcionários da empresa contratada terceirizada pela PMA para conserto das lâmpadas externas e elaboração de lista de compras de itens que faltaram
44	20	Organização do livro de matrícula para resumo mensal
44	10	Atendimento da merendeira AS-3 – receberam produtos e não perceberam que faltou alho e achocolatado
44	30	Continuação – Organização do livro de matrícula para resumo mensal
44	10	Atendimento da Professora-2 sobre posto de trabalho na festa julina
44	15	Continuação – Término do resumo mensal
44	20	Início da lista de excedentes
44	10	Quadro de dados
44	10	Relatório de Diretoria
44	10	Planilha de frequência
44	10	Atendimento da AR-3 sobre reunião e conferência dos matriculados na recreação
44	10	Atendimento das AS-1 e AS-4 sobre problema no recebimento da salsicha
44	10	Ligação para o setor de abastecimento sobre a falta da entrega da salsicha
44	20	Organização da festa julina
44	5	Leitura/resposta de e-mails
44	25	E-mail solicitando a realização do “Censo Localiza” (necessitando instalação do respectivo aplicativo no meu celular pessoal)
44	5	Atendimento da AS-4 sobre matrícula antecipada
44	15	Organização das matrículas para elaboração das passagens
44	25	Atendimento das AB-3 e AB-10 sobre passagem

44	10	Atendimento das AB-9 e AB-11 sobre passagem
44	5	Leitura/resposta de e-mails
44	15	Continuação – organização das matrículas para elaboração das passagens
44	10	Mensagens para AR-4 sobre o som da festa julina
44	5	Mensagem para a Professora-2 sobre entrega da planilha de cadastro para matrícula antecipada
44	15	Documentos para passagem
45	10	Atendimento da AO-2 sobre organização da festa julina
45	10	Atendimento da Professora-4 sobre matrícula antecipada. Enviei a planilha por e-mail
45	10	Atendimento da AB-10 sobre passagem
45	25	Organização da planilha da 5ª Etapa A para matrícula antecipada
45	15	Atendimento da AS-4 e da AB-14 sobre a entrega do fogão
45	25	Ordem de serviço da festa julina
45	15	Atendimento do Professor-17 sobre ponto biométrico
45	10	Atendimento do Professor-17 para atualização do quadro de horário
45	5	Leitura/resposta de e-mails
45	5	Folga eleitoral da AO-1
45	15	Organização dos documentos para despachar para SME
45	15	Atendimento da Professora-14 sobre trabalhar na festa julina, seu posto de trabalho na festa e sobre fotos da escola para mãe
45	15	Atendimento das AS-3 e AS-4 sobre a venda de milho na festa julina
45	20	Atendimento da ligação da profissional de segurança da festa, para detalhes
45	5	Leitura/resposta de e-mails
45	10	Verificação das listas de matriculados para a passagem
45	10	A AO-2 chegou com as compras para a festa – organização dos itens
45	15	Atendimento do segurança da festa – mostrei a escola, os pontos necessários para os seguranças
45	15	Atendimento da Professora-9 sobre ordem de serviço da festa julina
45	10	E-mails de expediente e e-mail para a Merenda sobre acordos de pedidos / festa julina
45	25	Verificação dos avisos de férias
46	90	Organização da escola após a festa julina
46	70	Organização dos documentos para passagem
46	5	Leitura/resposta de e-mails
46	15	Setor de Merenda – cardápio para as férias
46	15	Verificação de envio de verbas
46	40	Continuação – organização para passagem
46	15	Atendimento – equipe de execução do serviço de iluminação externa
46	10	Atendimento de mãe – matrícula

46	15	Continuação – Listas para passagem
46	20	Circular: Informe sobre as férias
46	10	Atendimento da AB-13 sobre retificação de férias
46	30	Organização de documentos/limpeza/arrumação da mesa
47	50	Início da digitação das turmas após a passagem
47	15	Atendimento da AB-4 sobre organização das salas após passagem
47	5	Continuação – digitação das listas
47	10	Atendimento da AB-13 para retificação das férias
47	50	Continuação – digitação das listas
47	30	Conversa com a AO-2 sobre organização da escola durante as minhas férias
47	60	Prestação de contas – planilhas do 1º semestre
47	40	Reunião de Conselho de Escola sobre verbas
47	20	Acesso ao site do BB – verificação da nova conta do PDDE e disponibilidade no site
47	30	Ligação para as mães que estão na lista de excedentes
49	10	Leitura/resposta de e-mails
49	15	Atendimento da AO-2 sobre matrículas
49	20	Listas para despachar sobre as férias de julho
49	10	Atendimento da AO-1 sobre folga eleitoral
49	20	Organização de documentos para despachar – AO-2 levou
49	50	Ordem de serviço
49	20	Organização da minha mesa / documentos
49	60	Divisão das crianças que fizeram a passagem
50	25	Expedição do ponto de Educação Física
50	15	Leitura/resposta de e-mails
50	15	Erro no envio das planilhas de ações formativas. Mensagem da gerência. Reenvio
50	45	Organização da escola depois da festa julina: sobraram produtos – possível Festa da Primavera
50	45	Colocação de RA no livro de matrícula
50	30	Impressão das listas e organização do livro de matrícula
50	30	Organização da merenda sobre projeto de férias
51	40	Verificação de documentos antes de entrar em férias
51	15	Leitura/resposta de e-mails
51	60	Realização de matrículas
52	20	Atendimento da AB-11 sobre matrícula de aluno
52	25	Reorganização do livro de matrículas: novas impressões
52	20	Ressarcimento da Professora-10: impressão da ordem de serviço
52	35	Atendimento da AO-2 sobre o período das minhas férias
52	25	Organização de documentos para entregar no protocolo
53	20	Atendimento das AR-1 e AR-3: ciência da convocação judicial para o PAD de ex-funcionária
53	10	Atendimento da AR-5: ciência da convocação judicial no PAD de

		ex-funcionária
53	20	Atendimento da AO-2 sobre fotos, declaração de lotação, matrícula
53	15	Ida à cozinha: verificação de depósito para ver se tudo está bem – experimentei o macarrão
53	5	Atendimento da AS-6 para retificação de férias
53	55	Início do resumo mensal
53	210	Reunião com a secretária municipal da Educação – Unesp (Tenho dispensa, mas vim trabalhar).
54	15	Atendimento de mãe sobre idades de matrícula – organização por faixa etária
54	20	Continuação – resumo mensal
54	20	Atendimento da AB-7 sobre passagem
54	35	Continuação – resumo mensal
54	20	Atendimento da AB-4 sobre passagem
54	20	Continuação – resumo mensal
55	10	Atendimento telefônico de mãe sobre vaga
55	25	E-mail / Impressão da merenda
55	2	Continuação – resumo mensal
55	3	Atendimento da SME sobre transferência
55	5	Conversa com a Professora-7 sobre a transferência
55	20	Continuação – resumo mensal
55	10	Atendimento do AR-4 sobre folga
55	15	Continuação – resumo mensal
55	10	Atendi a AB-3 e fiz o resumo mensal ao mesmo tempo – devido ao prazo e inúmeras interrupções, tive que fazer as duas coisas para dar conta.
55	25	Continuação – resumo mensal
55	5	Pedi para a AB-8 conferir a lista do B-I
55	5	Pedi para AB-15 conferir a lista do B-II
55	5	Ligação para mãe para matricular criança – oferecimento de vaga
55	15	Ligação para mãe para matricular criança – oferecimento de vaga
55	40	Continuação – resumo mensal
55	20	Conversa com a Professora-15 sobre hora extra
55	15	Atendimento do AR-4 sobre organização das turmas devido à falta de funcionários
55	10	Atendimento da Professora-3 sobre formatura e material escolar
55	15	Continuação – resumo mensal
55	30	Atendimento da mãe para matricular o filho – oferecimento de vaga
55	5	Leitura e envio de e-mails
55	5	Impressão de formação pela SME
55	5	Impressão do relatório de ocorrências
55	5	Impressão do ofício da promotora – entrega para a professora responsável
55	35	Início da lista de excedentes

56	30	Continuação – lista de excedentes e término
56	15	Atendimento de mãe sobre matrícula
56	25	Planilha de frequência
56	25	Continuação – planilha de frequência
56	15	Leitura e envio de e-mails
56	45	Continuação – término da planilha de frequência
56	15	Quadro de dados
56	35	Organização da escola por falta de professores para o dia seguinte
56	30	Continuação – quadro de dados
56	15	Atendimento da AS-6 sobre férias, afastamentos e reorganização do quadro de merendeiras
56	5	Leitura e envio de e-mails
56	15	Organização do material enviado para votação dos professores
56	15	Envio de documentos para SME
56	30	Organização da sala e documentos para o dia seguinte
57	20	Entrega de toda documentação para o AR- 4: entregar na SME
57	5	Leitura e envio de e-mails
57	5	Envio do relatório solicitado pela promotoria
57	25	Atendimento da AS-4: reposição do quadro de merendeiras/pessoal
57	20	Problema com o relógio ponto
57	30	Organização dos protocolos
57	15	Conversa por mensagem com o AR-4, que estava na reunião na SME
57	10	Atendimento telefônico à central de vagas da SME sobre vaga
59	15	Atendimento da AO-2 sobre problema do relógio biométrico
59	25	Atendimento da AS-1 e AS-4 sobre alteração de cardápio, reposição de agentes sociais, problemas com o feijão
59	10	Atendimento da AO-2 sobre impressão do caderno de ocorrência
59	10	Leitura e envio de e-mails
59	50	Visita da gerente da Educação Infantil sobre questionamentos de vereador sobre o prédio
59	5	Leitura e envio de e-mails
59	5	Mensagem para o prof. de Educação Física sobre dias trabalhados
59	10	Merenda: pedido complementar / e-mail sobre o feijão
59	15	Ponto do professor de Educação Física
59	20	Ordem de serviço (documentação de pagamento de hora extra)
59	5	Resposta ao memorando de ressarcimento
59	15	Organização de documentos para homologar
60	20	Organização das atividades para o desfile cívico: carrinho, banner, materiais/ Conversa com o AR-4 (reunião e últimos detalhes)
60	20	Organização de protocolos
60	10	Leitura e envio de e-mails
60	10	Correção do resumo mensal – troca de transferência de alunos
60	20	Planilha da merenda: posição de estoque

60	60	Visita do gerente do setor de manutenção a respeito de algumas manutenções do prédio (às 9h40 saí para falar com ele, mas ele chegou às 9h20)
60	10	Leitura e envio de e-mails
60	10	Merenda – Planilha de pedido complementar: impressão
60	40	Distribuição para a Professora-10 dos documentos: relatório para as professoras assinarem, sobre encaminhamento de aluno, ciência de retorno de ofício, arquivo de avaliação de aluno
60	20	Atendimento da AS-5 sobre erros em seu pagamento/busca do número do protocolo/ligação para o RH
60	20	Atendimento da Professora-3: reunião de pais, matrícula antecipada e pessoal
60	20	Organização para o desfile de aniversário de Araraquara: número de funcionários, reunião do dia 20/08, bilhetes
60	25	Atendimento da AS-4: entrega do e-mail, informações sobre datas de validade
60	10	E-mails: verba, merenda, desfile, ocorrências, relatório final
60	10	Atendimento do RH sobre envio de ordem de serviço
60	30	Correções do livro de matrícula: RA, transferência e matrícula
61	15	Leitura e envio de e-mails
61	15	Atendimento das AS-4 e AS-6 sobre organização de férias e chegada de nova AS para suprir as ausências
61	10	Visita do técnico para conserto do relógio biométrico
61	10	Atendimento da AO-1 sobre matrícula
61	30	Acompanhamento do conserto do relógio biométrico
61	15	Atendimento da AO-1 sobre roubo
61	10	Leitura e envio de e-mails
61	15	Atendimento da Professora-3 sobre estágio
61	20	Atendimento da equipe enviada para reforma da lateral da escola
61	25	Atendimento do AR-4 sobre organização da recreação/problema de ausência com outra AE/sobre horário de almoço/falta da reunião
62	15	Atendimento da A.R-1 sobre julgamento do PAD de ex-funcionária
62	10	Atendimento do AR-4 junto com AR-1 sobre o PAD
62	25	E-mail: Merenda, panela de pressão, resposta, solicitação de vaga da gerência – SME
62	15	Atendimento da Professora-16 sobre autorização de retirada de criança
62	15	Atendimento da AS-4 sobre nova funcionária
62	30	Atendimento de mãe sobre vaga
62	30	Atendimento da AS-4 sobre PAD
62	60	Organização do livro de matrículas: colocação de RA – digitação
62	20	Atendimento de mãe sobre faltas de seu filho
62	10	Atendimento da AO-2 sobre falta da AB-14 (sem avisar)
62	15	Atendimento do AR-4 sobre falta de funcionário
62	10	Ligação da SME solicitando vaga

62	10	Mensagem para gerência sobre a solicitação de vaga/questionamentos: por que mãe tem que passar na frente das outras; por que atender se não se trata de vulnerabilidade; por que ter lista de excedentes se a mesma não é cumprida
62	10	Atendimento da AS-5 sobre devolutiva da panela de pressão
62	15	Atendimento da AO-2 sobre a vaga solicitada e atendimento a mãe
62	20	Atendimento de mãe; transferência de 2 crianças
62	20	Ligação da diretora de outro CER sobre confirmação de matrícula
62	15	Atendimento da gerência sobre vaga solicitada
62	15	Ligação para mãe sobre a vaga solicitada
62	10	Organização das reuniões da semana e documentos
62	55	Ida à papelaria para compras necessárias
63	25	Cheguei com material da papelaria para guardar
63	20	Atendimento de mãe para matricular criança: atendimento de ordem vinda do prefeito
63	15	Ligação da assessoria do vereador sobre lista de excedentes
63	10	Atendimento da AR-1 sobre matrículas da recreação
63	15	Atendimento do AR-4 sobre matrículas da recreação/manifestação do grupo em ofício
63	5	Leitura e envio de e-mails
63	15	Atendimento de mãe sobre comprovação de novo emprego
63	25	Organização de memorando sobre demanda da escola/impressões de quadro de dados
63	15	Atendimento da AO-2 sobre rematrícula
63	15	Atendimento da Professora-11 sobre rematrícula
63	10	Atendimento da AB-10: declaração de lotação e situação dos AEs
63	10	Leitura e envio de e-mails
63	40	Organização das listas para rematrícula
63	15	Atendimento da AS-4 para pedido complementar
63	30	Continuação – memorando sobre situação da creche/procura de documentos
63	10	Solicitação dos dados da AS nova para inclusão digital
63	15	Ligação da SME sobre registro de vaga na lista de excedentes: incluir aluno
63	5	Planilha de pedido de merenda e envio
63	10	Continuação – término do memorando
63	25	Continuação – impressões de documentos para anexar ao memorando
63	20	Organização dos documentos a serem entregues na SME (vou levar amanhã cedo, pois já tenho reunião)
64	240	Período da manhã: reunião na SME sobre renovação e novas inscrições
64	30	E-mail: retificação da prestação de contas/merenda/suprimentos
64	15	Atendimento da AO-1 para pedido de limpeza
64	20	Digitação da planilha de pedido de limpeza

64	10	Atendimento do AR-4 sobre funcionário
64	15	Planilha de retificação de prestação de contas para assinar
64	10	Início da organização das listas para renovação de matrícula
64	5	Atendimento da Professora-18 sobre formatura
64	10	Continuação da organização das listas para renovação de matrículas
64	5	Declaração de lotação para AB-7
64	10	Formulário de acidente de trabalho para AB-6
64	45	Continuação da organização das listas para renovação de matrículas
67	180	Chegada da supervisora: reclamação de mãe em rede social
67	20	Verificação de documentos para homologar (o AR-4 vai na SME para formação e irá levar);
67	10	Cardápio executado do berçário, aviso de férias, abonada
67	15	Cardápio executado da cozinha geral
67	10	Orientação para a Professora-11 substituta sobre renovação de matrícula
67	10	Início do resumo mensal
67	15	Atendimento da AS-4 sobre pedido complementar e chegada de hortifrúti
67	10	Continuação – resumo mensal
67	10	Solicitação da AO-2: tirar cópias da Ata
67	15	Continuação – resumo mensal
67	10	Atendimento da AB-4 sobre folga e reunião de pais
67	70	Acompanhamento da reunião de pais e renovação de matrícula
69	30	Acompanhamento da reunião de pais e renovação de matrícula
69	15	Declaração para pai em participação na reunião/verificação de pertences na recreação
69	25	Atendimento da AO-2 sobre brinquedos infláveis para Dia das Crianças e questão pessoal
69	10	E-mail sobre permissão de uso da produção da horta da própria escola na merenda das crianças
69	25	Continuação – resumo mensal
69	15	Atendimento da AS-4: solicitação de sapato e pedido para Dia das Crianças
69	15	E-mail: solicitação de sapato e pedido para Dia das Crianças
69	10	Continuação – impressões do resumo mensal
69	10	Lista de excedentes
69	10	Atendimento da AO-1 sobre funcionário
69	30	Continuação – lista de excedentes
69	30	Atendimento da Professora da Educação Especial para organização de turma 2020
69	30	Assinatura e organização das fichas do resumo mensal para homologar
69	15	Levei os documentos, pois tinha reunião
69	165	Entrega dos documentos/reunião na SME: Acuidade visual
70	30	Acompanhamento da reunião de pais/renovação de matrícula

70	15	Atendimento de mães sobre inscrições
70	15	Ida à cozinha: verificar se está tudo ok
70	15	Leitura e envio de e-mails
70	10	Atendimento por telefone da SME para a AB-9 assinar documentação: vai assumir como professora
70	15	Início da planilha de frequência
70	5	Atendimento da AR-1 sobre possível desistência da AB-14
70	15	Atendimento da AR-4 sobre a AB-14
70	30	Impressos para as inscrições/orientações para Professora-10, Professora-11 e AO-2
70	50	Continuação – Planilha de frequência
70	30	Atendimento da AB-14 sobre exoneração
70	15	Atendimento da AO-2 sobre matrícula
70	15	E-mail: envio de planilha de frequência, quadro de dados, lista de excedentes e relatório de diretoria
70	15	Ligação da supervisora (atendimento a pai sobre: visita na escola; aluno especial; número de crianças por educador e hora extra)
70	15	Atendimento da Professora-15 sobre hora extra
70	15	Atendimento da Professora-10: organização da escola e procura de hora extra
71	45	Até as 10h15 fui fazer a compra de um bebê-conforto
71	10	Atendimento do AR-4 sobre folga
71	20	Atendimento da AO-2 sobre reclamações feitas pela supervisora
71	15	E-mail: impressões merenda: posição de estoque/per capita/orientações
71	5	Atendimento da AO-1 sobre impressos da rematrícula
71	15	Atendimento da Professora-10 sobre reclamação feita pela supervisora: mau atendimento a pai por uma funcionária da escola
71	30	Ligação da SME sobre atualização do vale-transporte/impressão da lista e procura dos nomes dos funcionários
72	210	Audiência na Prefeitura sobre PAD de ex-funcionária
74	20	Atendimento da AS-4 sobre a audiência do PAD e sobre o furto
74	20	Atendimento da AR-3 sobre o PAD
74	20	Atendimento do AR-4 sobre formatura, local, ofício
74	15	Memorando solicitando o empréstimo do local para formatura
74	10	Atendimento da AS-5 para orientações do atestado solicitando fornecimento de leite especial à criança.
74	15	Atendimento da Professora-11 sobre inscrições para 2020
74	15	Atendimento da AR-1 sobre o PAD
74	5	Ligação da Educação Especial sobre reunião
74	5	Leitura e envio de e-mails
74	10	Atendimento da Professora-6 sobre faltas
74	20	Verificação da lista do vale-transporte
74	15	Atendimento aos AR-3 e AR-4 sobre gastos, verbas e compras
74	10	Atendimento da AS-4 sobre férias da AS-2

74	5	E-mail: impresso de vacina para inscrição
74	15	Orientações sobre matrícula e verbas para a Professora-10 para ser passado em HTPC
75	15	Atendimento do AR-4 sobre folga e pessoal
75	10	Atendimento da Professora-16 sobre arrecadação voluntária
75	10	E-mail: quadro de inscrições e renovação
75	10	Atendimento da Professora-11 sobre matrícula
75	10	Planilha de férias da AS-2
75	10	Solicitei ajuda para a AO-1 para levar os documentos na SME
75	10	Organização dos documentos: assinaturas, carimbos e anotação no caderno
75	5	E-mail para solicitação de impressão colorida da organização de faixa etária
75	15	Atendimento da Professora-10 sobre ligação de mãe de aluno autista sobre exoneração da AB-14
75	5	Leitura e envio de e-mails
75	10	Atendimento dos AR-4 e AR-5 sobre ar-condicionado
75	10	Ligação da SME/Educação Especial sobre a agente AB-14, que se exonerou
75	10	Atendimento de mãe – transferência
75	10	Ligação da SME/Educação Especial sobre a agente que se exonerou: solicitação de memorando
75	10	Memorando informando a exoneração e solicitando reposição
75	5	Quadros de renovação: preenchimento dos dados
76	15	Verificação dos documentos vindos da SME
76	15	E-mail/atestado da nutricionista (problema da impressora)
76	15	Atendimento da AS-4: Acerto de pedido complementar
76	15	Atendimento da AO-1 sobre documentos trazidos da SME: acertos/solicitei ajuda para que ligasse no RH solicitando o envio do vale-transporte
76	10	Atendimento da AS-4: dúvida de ter errado no cálculo
76	20	Atendimento da Professora-11 sobre transferência/ organizações das inscrições
76	35	Digitação do quadro das inscrições e renovação
76	15	E-mail para merenda: pedido complementar
76	10	E-mail para envio do quadro de inscritos e renovados
76	40	Decreto e Lei que regulamentam meu mestrado: leitura
77	15	Fotos para formatura/conversa com a Professora-2/conversa com Professora-11 para ligação para os pais das crianças que faltaram
77	15	Organização das classes para as fotos
77	10	Atendimento da AS-4 sobre afastamento da AS-3
77	10	Atendimento da AO-2 sobre roupas das merendeiras
77	20	Convocação da Professora-1 sobre Ata nº 39: sindicância sobre reclamação de mãe
77	25	Convocação do AB-5 sobre Ata nº 39: sindicância sobre

		reclamação de mãe
77	5	E-mail: merenda
77	5	Ligação para mãe vir para reunião sobre sindicância
77	40	Organização das fotos de formatura
77	10	Atendimento da Professora-18 sobre formandos
77	10	Leitura e envio de e-mails
77	60	Atendimento de mãe sobre a sindicância
77	30	Verificação do quadro de inscritos
77	30	Atendimento da AO-2 sobre matrículas e insistência de mãe em realizar matrícula
79	10	Atendimento da Professora-11 sobre matrículas e comentários sobre atendimentos de outros CERs
79	15	Atendimento da AR-3 sobre documentos para o PAD de ex-funcionária
79	15	Ponto de Educação Física
79	10	Início da ordem de serviço (pagamento)
79	15	Continuação – ordem de serviço (pagamento)
79	15	Atendimento da AO-1 sobre ida ao banco: acertar nº da conta nova, ver a inclusão da conta online, ver o cartão e documentos para a SME
79	15	Continuação – ordem de serviço (pagamento)
79	5	Continuação – envio da ordem de serviço (online)
79	15	Planilha de hora extra
79	10	Atendimento do AR-4 sobre contato no sindicato: orientações de falta no Dia do Professor
79	10	Memorando para o Banco do Brasil: inclusão de conta, entrega de cheque e cartão
79	10	Acesso ao site do BB
79	15	Organização dos documentos a serem despachados para a SME e para o BB (a AO-1 é quem vai fazer tudo – obs: ela é tesoureira do Conselho de Escola)
79	20	Atendimento de família sobre matrícula e visitação / verificação de que é de outro bairro / impresso para orientar
79	5	Atendimento da AB-7 sobre ausência de bebê
79	15	Atendimento da Professora-3 sobre desistências
79	10	Ligação de estagiária para início de atividades na sexta-feira
79	10	Atendimento da AS-4 sobre ausência da outra merendeira
80	60	Atendimento da AO-1 sobre ida ao banco: procuramos a Ata, o registro do cartório e organizações da nova conta
80	15	Mensagens com a gerente da merenda para o empréstimo de outra merendeira (já estava resolvendo este problema durante a formação)
80	20	Atendimento da AO-2 sobre seu desligamento do Conselho de Escola devido à saída no PDV
80	10	Leitura e envio de e-mails

80	20	Atendimento da AO-2 sobre os ocorridos no período da manhã enquanto eu estava em formação: várias mães vieram me procurar: diversos problemas/um pai me procurou por conta de guarda/funcionários com problemas de atitudes inadequadas
80	15	Atendimento da Professora-10 e do AR-4 sobre atendimento das crianças no Dia do Professor
80	20	Atendimento da AR-1 e da Professora-10 sobre a chegada da nova merendeira e futuros problemas
80	5	Atendimento do AR-1, AR-4 e da Professora-15 sobre a vinda da merendeira
80	20	Atendimento da AO-1 sobre a possível eleição do Conselho de Escola
80	20	Leitura e envio de e-mails
80	20	Enviei mensagens para a gerente da merenda sobre a vinda de outra funcionária
81	15	Atendimento da AS-4 sobre a vinda da nova funcionária (merendeira)
81	15	Atendimento das AS-4, Professora-11 e AO-2 sobre remoção
81	10	Leitura e envio de e-mails
81	10	A AO-2 fez o relatório de frequência e eu o enviei
81	20	Pesquisa sobre o regimento interno
81	15	Atendimento da Professora-2 sobre relatório de aluno para solicitação de guarda
81	15	Atendimento da AO-1: chegada de fronhões/ela recebeu e veio me mostrar
81	15	Organização das declarações de formações feitas pela SME
81	15	Atendimento do AR-4 sobre ficha de acidente escolar/bilhete para a unidade comunicando sobre o uso
81	10	Atendimento da AO-2 sobre o envio de afastamento da merendeira/ impressão do afastamento
81	15	Mensagem para supervisora: sobre PCCV
82	20	Atendimento da AO-1 sobre a roçada que começou pela manhã / falta do tubo flexível em algumas pias / problema em dois chuveiros / problema na retirada de entulho que ficou na escola – orientação para que ligasse para o gerente de manutenção
82	15	Atendimento da AS-4 sobre a vinda de duas merendeiras para ajudar esta semana / organização do quadro para os próximos dias
82	10	Atendimento do servidor da roçada; carimbo e assinatura do serviço executado
82	5	Atendimento da Professora-11 sobre matrícula: dúvida sobre declaração de emprego
82	20	E-mail: solicitação de declarações das formações/esclarecimentos sobre a inscrição PET Pedagogia/recebimento da lista de hortifrúti/impresso para formação de funcionários
82	5	Impresso do afastamento da AS-3
82	15	Contato com o setor de inscrições para resolver problema de declarações
82	15	Contato com a gerente de formações sobre a entrega das

		declarações
82	25	Atendimento da AO-2 sobre inscrições
82	45	Organização do livro de matrícula
82	50	Quadro de inscrições da segunda semana / atualização do quadro de renovações
82	10	Leitura e envio de e-mails
82	5	Atendimento da AB-13 sobre abonada
82	45	Inscrições e renovações de matrículas
82	20	Atendimento da AR-1 e depois AO-2 sobre relatório do aluno M. solicitado pela advogada / orientações
82	30	Atendimento da AO-2 sobre comentários de outras creches sobre instalação de câmeras na escola
82	15	Impressão da planilha de valores para prestação de contas
82	25	Pedido complementar de merenda
82	20	Organização da minha mesa
84	15	Atendimento da Professora-11 sobre inscrição de família: “cumprase de supervisora” – mesmo com comprovante de endereço de outro bairro
84	10	Atendimento da AB- 2 sobre estágio e compra de terra para colocação na horta da escola / atendimento da AO-1 que estava me ajudando a trocar o toner da impressora
84	15	Impressões do diário de classe da Professora-2 e das reuniões de pais: solicitei ajuda para a Professora-11
84	15	E-mail: inserção de bairro
84	35	Atendimento da A.O-1 sobre: mudança da presidente do Conselho/ registro/ cartório
84	20	Atendimento da AO-2 sobre desistência da presidência do Conselho de Escola / registro / cartório / Receita Federal / banco
85	10	Leitura e envio de e-mails
85	15	Atendimento da AS-6 sobre mudança no horário de trabalho (permanece com o horário)
85	10	Ligação para prestador de serviço (manutenção do gás de cozinha que está vazando).
85	10	Atendimento da Professora-7 sobre formação e desempate em quem vai participar (resolvi por maior pontuação na casa)
85	10	Atendimento da AS-4 sobre a vinda do técnico de manutenção dos fogões / orientação para fechar o gás
85	10	Solicitei que a Professora-11 passasse a resolução para as demais professoras sobre critério de desempate na atribuição de aulas ser por pontuação
85	10	Mensagem da supervisora sobre funcionário que dá muito atestado médico: solicitação do nome
85	20	Atendimento da AO-2 e da Professora-10 sobre erro na Ata do Conselho de Escola: o cartório pediu para refazer
85	15	Atendimento da Professora-10: quem irá substituir a falta da Professora -12

85	15	Atendimento da AS-6: os sapatos das merendeiras estão com a sola desgastada, o que torna o trabalho arriscado e perigoso
85	5	E-mail para a técnica de nutrição da escola sobre envio de sapatos novos e mensagem da gerente da Educação Infantil sobre visita do funcionário do setor de manutenção para medir o pátio (ação judicial por conta do PAD de ex-funcionária)
85	30	Conversa com a Professora-10 para acertar sobre: substituição da Professora-8, que passará por cirurgia; organização da escola com a formação das 4ª e 5ª etapas no dia 02/10/2019; a resolução do desempate por maior pontuação de casa; tratar sobre o pedido do suco para a festinha do Dia das Crianças
85	15	Memorando para a gerente das merendeiras sobre a situação no CER: 2 afastadas até o final do ano letivo e solicitação de reposição do quadro
85	15	Atendimento da AO-2 sobre desligamento do Conselho de Escola: queixa sobre o trâmite ser muito burocrático
85	10	Atendimento da AB-6 sobre folga na segunda-feira
85	25	Acesso ao site da Prefeitura Municipal para informações sobre regimento de folgas e férias
86	20	Atendimento para AS-4: informei a resposta da gerente sobre a permanência das merendeiras para reposição do quadro / problemas com os sapatos e o fato de a técnica não ter trazido e não responder as mensagens / problema no cálculo da quantidade de arroz e leite
86	10	E-mail para nutricionista por conta da situação acima
86	10	Atendimento da AO-2 sobre organização da escola: desistência da Professora que iria fazer hora extra / conseguiu contato com outras Professoras que aceitaram fazer hora extra
86	5	Mensagem para a gerente por conta de reunião no dia da minha dispensa
86	10	Planilha de pedido de limpeza
86	5	Envio da planilha de pedido de limpeza
86	5	Planilha de pedido complementar: arroz e leite
86	10	Ligação do abastecimento para esclarecimentos sobre arroz, sapato e leite
86	10	Envio da inscrição do congresso PET Pedagogia como orientação da SME
86	15	Ligação da gerente sobre livros do CER que apareceram em outra escola: suspeita-se que a autoria seja de funcionária deste CER
86	10	Atendimento da AS-4 sobre os pedidos solicitados hoje: esclarecimentos
86	15	Preenchimento do quadro de inscrições da 3ª semana e dos renovados
86	30	Reunião com a funcionária suspeita de pegar livros sem pedir autorização / registro da ação inadequada em Ata
87	5	Atendimento da AR-5 sobre abonada de sexta-feira
87	40	Resumo mensal
87	15	Continuação – resumo mensal / relatório de diretoria
87	40	Organizar a lista de excedentes

87	10	Atendimento da AO-1 sobre vale-transporte do AB-5.
87	25	Continuação – lista de excedentes
87	45	Continuação – resumo mensal / quadro de dados
87	10	Solicitei que a AO-1 providenciasse o caderno de frequência para começar a digitar a planilha
87	20	Atendimento da AO-2 sobre a falta dada de manhã e conversa sobre a situação
87	10	Declaração para a mãe que ficou na reunião
87	20	Continuação – organização do resumo mensal: assinaturas e carimbos
87	50	Continuação – término do quadro de dados
89	15	Solicitei que o AO-3 limpe e higienize o parque de areia
89	15	Atendimento da AO-2 sobre ida à Receita Federal a respeito de Conselho de Escola
89	15	Mensagens das diretoras e manifestação de documento sobre remoção: solicitação que seja após 20 de novembro para vagas do PDV
89	45	Digitação da planilha de frequência e quadro de dados da 4ª semana de inscrição
89	20	E-mail: envio da planilha de frequência, envio do quadro e e-mails de ontem por conta da dispensa do mestrado
89	10	Conferência dos livros devolvidos pela AB-7 (denúncia da gerência)
89	15	Verificação das mensagens das diretoras sobre a remoção: documento coletivo solicitando que seja feita após 20/11
89	40	Organização do livro de matrícula para montagem das turmas para 2020
89	10	Atendimento da AO-2 sobre a devolutiva da Receita e contato com o escritório de contabilidade
89	45	Organização do livro de matrícula para montagem das turmas para 2020
89	15	Atendimento da AR-1 sobre remoção
89	15	Documentos que orientam a montagem de turma para 2020 – leitura
89	20	Atendimento da AO-2 e da Professora-10 sobre necessidades de reparos e compras
89	25	A Professora-10 me informou da reunião de ontem sobre o Censo e tudo o que precisamos resolver
89	25	Documentos que orientam a montagem de turma para 2020 – leitura
90	20	Conversa com a AO-2 sobre problema com uma professora que está questionando remoção e pontuação
90	15	Atendimento da Professora-11 sobre inscrições fora do prazo
90	10	Atendimento do AR-4 sobre limpeza do ar-condicionado
90	5	E-mail: chegou relatório para fazer
90	10	Início da montagem das turmas
90	10	Solicitei ajuda da AO-1 para ajudar na montagem das turmas
90	15	Ligação da SME – solicitação de informações sobre as AB-2, AB-7 e AB-15

90	25	Montagem das turmas para 2020
90	20	Atendimento de mãe para matrícula
90	10	Atendimento da AS-4 sobre quebra de torneira
90	10	Atendimento da AO-1 sobre quebra de controle remoto do ar-condicionado
90	30	Continuação – montagem das turmas para 2020
90	15	Atendimento da Professora-15 sobre perda de senha do holerite
90	50	Continuação – montagem das turmas para 2020
90	15	Atendimento da AS-4 sobre quebra do processador de alimentos
90	15	Verificação da compra do processador com a AO-2. Ela pesquisou
90	60	Continuação – montagem das turmas para 2020
91	210	Reunião com a secretária municipal de Educação: exposição pedagógica; eleição do Conselho Tutelar; verba; Dia do Professor
92	20	Alteração da opção de matrícula de duas crianças
92	25	Organização do livro de matrícula para montagem das turmas
92	10	Atendimento da Professora-11 sobre problemas com matrículas
92	50	Continuação – montagem das turmas para 2020
92	15	Atendimento de mãe sobre vaga integral e atestado médico
92	15	Atendimento da AO-2 sobre PDV
92	40	Continuação – montagem das turmas para 2020
92	15	Continuação – montagem das turmas para 2020
92	10	Atendimento da Professora-18 sobre a entrega do aluno para os irmãos menores de idade: orientações
94	10	Continuação – montagem das turmas para 2020
94	15	Atendimento da Professora-11 sobre ligação para o Conselho Tutelar quanto a ameaça da mãe largar a criança aqui na escola; inscrição de mãe que veio atrasada
94	125	Continuação – montagem das turmas para 2020
94	60	Continuação – montagem das turmas para 2020
94	40	Continuação – montagem das turmas para 2020
94	20	Atendimento de mãe que veio fazer a inscrição atrasada
94	75	Continuação – montagem das turmas para 2020
94	120	Continuação das montagens das turmas para 2020. Trabalhei em casa planilhando os dados das turmas de 2020
95	220	Período da manhã: reunião na SME para montagem das turmas 2020
95	45	Ajustes nas listas de 2020, segundo orientações da SME
95	40	Conversa com a supervisora por mensagens: matrícula de bebê e ausência de vaga
95	20	Atendimento da AS-4 sobre solicitação de outra merendeira devido a período de férias da AS-5
95	20	Atendimento da AR-3 sobre número elevado da recreação para 2020 / possibilidade de ampliação de salas para melhor acolhimento
95	15	Elaboração de bilhete comunicando dispensa dos alunos no Dia dos Professores e no Dia do Funcionário Público (correção e ideias,

		pois a Professora-10 ajuda a elaborar)
95	10	Atendimento da AB-8 sobre abonada
95	10	Informei a AB-11 sobre abertura de seu PAD
95	35	Organização de fichas que não foram atendidas para 2020
95	30	Enviei mensagens para a gerente da merenda solicitando outra funcionária para cobrir férias da AS-5
96	20	Atendimento das AS-4 e AS-1 sobre redução de cardápio
96	10	Organização dos crachás que chegaram da SME para distribuição
96	10	Selecionei fichas da 3ª etapa para ligar para as mães informando que não há vaga e que serão atendidas em outro CER (pedi para AO-2 ligar)
96	130	Reorganização das classes para 2020 conforme orientação da SME
97	20	Atendimento de mãe para transferência
97	10	E-mail: impressão do comunicado do Dia do Professor
97	15	Atendimento da Professora-6 sobre saúde da filha e afastamento de 3 dias
97	15	Ajustes na montagem das turmas 2020
97	10	Solicitei para a AO-2 reorganizar as abonadas e folgas por conta de número de atestados
97	15	Atendimento da Professora-1 por conta do Dia do Professor e da revolta dos AE
97	15	Continuação – ajustes da montagem das turmas 2020
97	20	Acertos com a AO-2 para organização da escola devido a faltas
97	10	Ligação do abastecimento: cancelamento da entrega das folhas verdes
97	50	Continuação – ajustes da montagem das turmas 2020
97	5	E-mail da SME
97	15	Atendimento da Professora-10: orientações sobre montagem das turmas (verificação no HTPC)
97	15	Atendimento da Professora-15 sobre remoção e solicitação de material
97	15	Atendimento da Professora-10 sobre reorganização da escola pelo número de faltas
97	30	Continuação – ajustes da montagem das turmas 2020 / recreação
97	15	Folga eleitoral: AR-4 e AO-1
97	30	Continuação – ajustes da montagem das turmas 2020 / recreação / término
97	15	Conversa com as Professora-12 e Professora-15 sobre falta de professoras
97	20	Atendimento da AS-4 sobre retirada de sapato e inclusão digital da nova merendeira
97	20	Organização da minha mesa / fichas dos alunos
99	20	Atendimento da AO-1 sobre redução de jornada
99	10	Atendimento da Professora-10 sobre modificação de membro do conselho / banco / cartão
99	20	Atendimento de mãe de criança autista sobre solicitação de documentos para o Ministério Público (pedindo AE dedicado à

		criança)
99	5	Atendimento da AB-4: estágio (concluinte do curso de Pedagogia)
99	5	Atendimento da AB-6 sobre abonada
99	5	E-mail: banner / apresentação de avaliações / hora extra
99	20	Atendimento da AO-2 sobre solicitação de mãe que alega ter feito acordo com a SME de ir para outro CER, mas continuará aqui em 2020. A Professora-11 ajudou a lembrar de outro caso onde foi feito acordo
99	10	E-mail: resposta para cadastro
99	10	Atendimento da Professora-4: aluna com necessidades especiais (S.A.)
99	10	Mensagem da diretora de outro CER que não irá atender os alunos excedentes
99	20	Ligação da SME sobre vaga de criança que não fez inscrição
99	15	Ligação da SME – setor de cadastro solicitando declaração de frequência
99	5	Resolução do problema do cadastro: impressão da declaração / preenchimento / busca de dados / foto e envio da foto para o cadastro
99	10	Impressão do laudo de criança do berçário para envio à educação especial
99	15	Organização dos documentos a serem protocolados na SME (na parte da tarde tenho reunião e os levarei)
99	10	Organização dos documentos para a Professora-10 levar ao banco para registro da nova presidente do Conselho
100	25	Conversa com alguns AEs e professoras: polêmica sobre lei que proíbe homem de dar banho em criança
100	45	Atendimento dos AB-5 e AR-4: banner sobre mostra pedagógica / fotos, texto, organização da escola para os dias de exposição
100	15	Atendimento da AB-4 sobre estágio
100	35	Atendimento da AO-2 sobre atitude agressiva de pai ontem à tarde / matrículas e excedentes / contato com a diretora de outro CER sobre negação de matrículas
100	10	E-mail: merenda, Saeb, convocação
100	45	Ordem de serviço
100	20	Atendimento da Professora-10 sobre ida ao banco
100	30	Continuação – ordem de serviço e mensagem para supervisora
100	10	Mensagem para outra diretora sobre convocação no dia da dispensa do mestrado
100	30	Orientações internas para as merendeiras: documento
100	20	Continuação – ordem de serviço: término
100	10	Leitura e resposta de e-mails
100	20	Atendimento da AS-4: possível rodízio em lactário e problemas
100	30	Verificação de laudos deixado por duas mães – aluno com orientações especiais e resultado de eletro / cópia e arquivamento
100	5	Organização da minha mesa

101	60	Ordem de serviço: alterações
101	30	Inclusão de uma funcionária em hora extra
101	15	Envio dos documentos
101	15	Organização da escola para a semana seguinte devido às faltas
101	15	Atendimento da AS-4 sobre rodízio no lactário
101	15	Conversa com a AO-2 sobre a troca da AS-4 com a AS-5
101	15	Organização dos documentos para homologação: hora extra
101	45	Apresentação das listas de 2020 para apreciação e correções
101	180	Tenho dispensa para o mestrado, mas levei os documentos na SME, além de uma reunião com a secretária municipal de Educação (convocação)
102	60	Atendimento da AO-2 sobre redução de jornada
102	20	Atendimento dos AR-3 e AR-4 sobre falta de funcionário na recreação / organização para 2020 / falta de espaço físico / solicitaram reunião com equipe da SME
102	25	Lista de alunos para 2020 – alterações
102	10	Atendimento da Professora-7 sobre cumprimento de 15 min de intervalo na jornada
102	20	Atendimento da AB-4 para organização de hora extra
102	25	Lista de alunos para 2020 – alterações / Ligação da gerente da Educação Infantil
102	30	E-mail: impressão das contagens de tempo de serviço
102	20	Lista de alunos para 2020 – alterações / término / impressões
104	20	Atendimento dos AR-3 e AR-4 sobre número de crianças na recreação / solicitação de reunião com superiores / enviei mensagem para a gerência em caráter de urgência / pauta da reunião
104	15	Solicitação para Professora-11 imprimir planilhas sobre 15 min (intervalo) / informações que me trouxe sobre posicionamentos de advogados e sindicatos
104	15	E-mail: comunicados – férias / cumprimento intervalo 15 min / atribuição e remoção
104	15	Atendimento da Professora-1 e sobre atribuição dos agentes educacionais
104	15	Atendimento da AS-4 sobre limpeza do lactário e remoção
104	15	E-mail: resposta da educação especial sobre alta da criança operada / envio de resposta e solicitação de orientações sobre exoneração de AE que ficava com criança especial
104	10	E-mail para a Professora-7 sobre retorno da criança operada e providências
104	10	Solicitei que a AO-2 descrevesse informações sobre as impressoras: planilha solicitada pela SME
104	10	Atendimento da AO-1 sobre redução de jornada para 6 horas
104	10	Acesso ao site do Simec para escola acessível / e-mail para SME sobre dificuldade em alteração dos dados
104	25	Impressão de e-mails sobre solicitação de agente educacional para aluna especial

104	30	Quadro de profissionais da creche – solicitado pelo RH
104	60	E-mail: impressão das resoluções de todos os cargos do CER / impressões de todos os cronogramas de atribuição / seleção das fichas de 2018
104	25	Reorganização da escola devido à ausência de funcionários (duas professoras de atestado, agente educacional doente e agente educacional de férias)
104	35	E-mail: digitalização de planilha para saída pedagógica / formatura / envio por e-mail
104	20	Planilha sobre quantidade e características de impressoras na escola solicitado pela gerente de informática: envio por e-mail
104	30	Organização das fichas de inscrição para remoção
105	10	Atendimento da Professora-7 sobre abonada
105	20	Atendimento da Professora-11 sobre o não preenchimento das Professoras na alteração dos horários / resposta do sindicato
105	10	Declaração de matrícula para mãe comprovar frequência e obter Bolsa Família
105	10	E-mail: planilha da merenda com todos os dados / impresso
105	15	Atendimento da AS-5 sobre a planilha / solicitei que me ajudasse, ligando e solicitando informações de preenchimento
105	10	Atendimento da AO-1 sobre redução de jornada
105	5	SME solicita vários documentos ao mesmo tempo:
105	5	a) Planilha de merenda;
105	15	b) Continuação Censo – fechamento
105	10	c) Planilhas de todos os professores com alteração de jornada;
105	10	d) Planilha online do Simec (correção)
105	15	e) Organização de todos os documentos relacionados à remoção e atribuição de 2020
105	30	Conversas com professoras sobre a recusa em preencher os documentos / orientações do Sismar
105	5	Acesso ao site do Censo
105	15	Preenchimento do Censo (site) – término
105	15	Impressão do recibo do Censo e envio deste para o setor de Cadastro
105	15	Organização dos documentos para homologar (vou para reunião e já vou levar)
105	240	Despacho de documentos e reunião sobre avaliação
106	20	Organização da minha sala e documentos
106	20	Atendimento de mãe sobre lista de excedentes
106	10	Leitura e resposta de e-mails
106	20	Atendimento da Professora- 12 sobre número de alunos matriculados e inclusos
106	20	Atendimento da AO-1 sobre período em que ficará sozinha devido ao período de férias do AO-3
106	20	Atendimento de mãe sobre transferência
106	60	Organização do livro de matrícula – colocação de RA (digitação)

107	15	Início das fichas de inscrição para remoção
107	10	Atendimento sobre lactário - limpeza e organização
107	35	Fichas de inscrições para remoção
107	15	Atendimento do Professora-17 sobre número de bolas e distribuição / participação na exposição
107	40	Fichas de inscrição para remoção
107	70	Verificação dos professores, AEs e ASs das suas fichas e inscrição / verificação / assinaturas
107	20	Organização das fichas e documentos para homologação na SME – eu levei
107	60	Ida à SME para despachar as fichas de inscrição
107	60	E-mail: alteração de férias / convocação da Educação Especial / organização da mostra pedagógica / nova resolução dos AE
107	30	Fichas de inscrição dos AEs
107	30	Acesso aos sites do banco BB / Simec
108	30	Denúncia de mães em redes sociais sobre desvio de verba
108	60	Comemoração: Dia do Professor / AE / AS / AO / terceirizados
108	30	E-mail / organização da escola para reunião com mãe da denúncia sobre desvio de verba
108	40	Organizei todos os documentos para a reunião de Conselho
108	90	Início da reunião: representantes do Conselho de Escola e quatro mães
108	30	Comemoração: Dia do Professor / AE / AS / AO / terceirizados
108	15	Ligação para SME sobre conserto de sombrite
108	20	E-mail: cancelamento de reunião / orientações da nutricionista para aluna operada / diagnóstico da Escola Conectada
108	15	Passei a informação para a Professora-10 sobre a licitação do sombrite / informes de HTPC
109	15	Atendimento da Professora-1 sobre atitudes da mães e comparativo com outras creches
109	35	Início do resumo mensal
109	20	Atendimento de mãe sobre não ter conseguido vaga para 2020
109	45	Continuação do resumo mensal e término
109	30	Resumo mensal
110	20	Atendimento do AR-4 sobre formatura
110	20	E-mail: organização do HTPC 2020 / resolução
110	20	Memorando para organização do HTPC
110	15	Atendimento à Professora-4 sobre formatura
110	15	Quadro de dados
110	40	Lista de excedentes
110	20	Atendimento da Professora-10 sobre documento de HTPC e recurso do sindicato
110	15	Continuação – término da lista de excedentes
110	35	Pontuação interna dos AEs
110	15	Memorando: folga eleitoral AS-4

110	20	Ficha de pontuação da AB-12 – refazer
110	40	Elaboração de planilha de pontuação
112	15	Atendimento da Professora-6 sobre folga
112	15	E-mail: classificação dos diretores / solicitação do cadastro para realizar o planilhamento das 5 ^{as} etapas
112	15	E-mail: impressão das orientações da atribuição e vagas
112	30	Organização da planilha de frequência
112	10	Atendimento da AS-6 para alteração de horário
112	10	Atendimento da AR-1 sobre fato ocorrido no refeitório
112	20	Continuação – planilha de frequência – término
112	15	E-mail: enviei relatório de diretoria, quadro de dados, lista de excedentes e planilha de frequência
112	15	Organização dos documentos para homologação – vou levar logo depois do almoço
112	20	Organização para atribuição 2020: leitura da resolução e separação das pontuações
112	75	Ida à SME: conversa com gerência e homologação de documentos
112	25	Organização dos documentos: ciência de funcionário / arquivo / providências
112	20	Atendimento do AR-4 sobre atribuição / classificação da recreação
112	20	Pontuação dos AEs – organização
112	15	Ligação para o setor de transporte: solicitação de transporte para levar as crianças para a festa da formatura
112	15	Atendimento da AB-6 sobre remoção
112	10	Leitura e resposta de e-mails
112	20	Organização da minha mesa
113	30	Conversa com a AO-2: remoção / número de crianças / lista de diretores
113	25	Contato com o Conselho Tutelar sobre a caso da criança com piolhos / ofício relatando estado de abandono
113	10	Mensagem da supervisora sobre remoção
113	10	Leitura e resposta de e-mails
113	10	Tabulação dos pontos dos AEs
113	30	Solicitei a presença dos AEs para conferências dos pontos
113	20	Conversa com supervisora sobre remoção
113	20	Atendimento dos AR-1 e AR-4 sobre a recreação 2020
113	20	Conversa com a Educação Especial sobre ida da mãe do aluno V. em reunião com Ministério Público
113	20	Continuação – tabulação dos pontos dos AEs
113	15	Atendimento da Professora-15 sobre remoção
113	10	Continuação – tabulação dos pontos dos AEs
113	25	Atendimento da AS-4 sobre remoção e assunto pessoal
113	30	Continuação – tabulação dos pontos dos AEs – término
114	30	Atendimento da AO-2 sobre remoção e atribuição
114	15	Atendimento da AB-3 sobre atribuição interna e vagas

114	20	Atendimento da AB-10: trocamos ideias sobre atribuição e postos de trabalho para 2020
114	10	Atendimento do AO-1 sobre vagas em outra creche e clientela
114	20	E-mail: Educação Conectada, fichas, relatórios
114	30	Acesso ao site do Educação Conectada – verificação da verba
114	15	Atendimento da AB-6 sobre posto de trabalho
114	15	Atendimento da Professora-1 sobre quem irá trabalhar com ela em 2020
115	180	Período da manhã: processo de remoção e atribuição
115	330	Atendimento da AO-2 sobre a entrada das crianças e período da manhã
115	15	Organização das classes de recreação junto com a AR-3
115	15	E-mail: merenda; convocação; relatório.
115	20	Organização da merenda para receber o teatro (com a AS-4)
115	60	Retificação das salas para 2020
116	30	Atendimento da Professora-11 sobre remoção
116	10	Mapeamento da atribuição interna: postos de trabalhos dos AEs
116	20	Atendimento da Professora-2 sobre formatura
116	10	E-mail: cadastro
116	20	Ligação da SME, setor do cadastro, para dúvidas na solicitação de documentos
116	30	Impressões das listas para 2020 e organização para o setor de cadastro
116	15	Atendimento das AR-1 e AR-3 sobre atribuição da recreação
116	10	Atendimento da Professora-6 sobre falta
116	40	Lista de tudo que precisamos para formatura e Natal
116	240	Período da tarde: convocação da secretária municipal de Educação (reunião no Sesc)
117	30	Fiquei no lactário – observação da limpeza, organização, atendimento, armazenamento dos alimentos
117	20	Atendimento das AR-1 e AR-2 para reorganização da atribuição da recreação
117	20	Orientações para AO-2 e Professora-11 para organização das fichas dos alunos para cadastro: inserir RA
117	10	Organização das listas com nomes de crianças repetidos / ajuda da AR-3
117	20	Solicitei orçamento para decoração de formatura
117	20	Atendimento da AS-6 por erro na contagem dos pontos para atribuição
117	10	Atendimento da AS-4 sobre remoção
117	15	Atendimento do AR-4 – afastamento sem remuneração
117	15	Memorando para folga eleitoral da Professora-7
117	15	Acesso ao site do BB / problemas com a senha das contas bancárias (verbas federal e municipal / Educação Conectada / verba de acessibilidade)
118	30	Apresentação da nova AE / conversa sobre o cargo / organizações

118	15	E-mail: impressão do boleto do filtro de água e da nota fiscal
118	15	Impressão das planilhas de atribuição e remoção / mensagem para a supervisora sobre dúvida em abertura de cargo
118	25	Acesso ao site do BB / ainda não consegui entrar com o novo cadastro
118	20	Atendimento do AR-4 sobre decoração da formatura
118	55	Ordem de serviço (hora extra para pagamento)
118	30	Expedição do ponto do professor de Educação Física para pagamento
118	10	Leitura e resposta de e-mails
118	30	Impressão das fichas para atribuição
118	20	Atendimento de mãe sobre vaga
118	15	Atendimento da AS-6 sobre mudança de horário
118	30	Acesso ao site do BB junto com a Professora-10 sobre alteração de senha
118	20	Atendimento da AO-1 sobre redução de jornada
118	40	Reunião com a AB-10 sobre remoção
118	35	Organização dos documentos para início da atribuição – preenchimentos
118	30	Início da atribuição dos AEs
118	80	Organização das fichas de matrícula e cópias das mesmas para encaminhar ao cadastro, junto com a Professora-10.
119	210	Reunião no período da manhã com a gerente da Educação e supervisoras sobre fatos da educação infantil e sobrecargas
121	25	Descarreguei meu carro – fui comprar produtos de papelaria
121	20	Atendimento da AB-4 sobre estágio
121	30	Atendimento da AO-2 sobre presentes de formatura
121	20	Atendimento de mãe sobre matrícula junto com a Professora-11
121	15	Leitura e resposta de e-mails
121	30	Organização das merendeiras para formação na Unesp
121	30	Organização de materiais para confecção dos certificados das crianças para formatura
121	30	Atendimento da AO-2 sobre verbas próprias da escola
121	20	Dúvidas das merendeiras quanto à formação que irão fazer
121	15	E-mail: planilhas de atribuição externa / confirmação de HTPC / e-mail para setor de abastecimento sobre a formação das merendeiras
121	15	Atendimento do AR-4 para retirar e distribuir os materiais da papelaria
121	10	Atendimento da AO-1 sobre conserto de máquina de secar
121	10	Atendimento dos AR-1 e AR-4 sobre atribuição interna / desconforto de colegas
121	15	Atendimento da Professora-14 sobre Natal e folga
121	20	Atendimento das merendeiras sobre cardápio de Natal
123	15	Atendimento do AR-4 sobre sua saída: remoção
123	20	E-mails – inclusive da semana anterior
123	30	Registro do Conselho de Escola para plano de aplicação do

		Programa Municipal Dinheiro Direto na Escola (PMDDE)
123	20	Planilha de aplicação de verba
123	10	Ligação da gerente sobre formação das merendeiras amanhã e cobrir posto de trabalho em outra creche
123	10	Planilha de formação das merendeiras
123	15	Reunião com as merendeiras sobre formação e posto de trabalho
123	75	Resumo mensal / relatório de diretoria
123	10	Organização dos documentos para despachar para SME (a AO-1 levou)
123	10	E-mail: questionário sobre merendeiras
123	15	Atendimento da AS-5 sobre questionário
123	20	Atendimento da Professora-10 sobre abaixo-assinado das professoras impedindo a mudança das salas
123	10	Atendimento da AR-4 sobre formatura e horas extras
123	10	Impressão dos questionários da diretora e merendeiras
123	20	Atendimento do AB-5 sobre remoção e decoração de formatura
123	10	Atendimento de mãe para desistência de vaga
123	15	Atendimento de mãe por conta de problema judicial
124	60	Atendimento de estagiário / organização de fichas para assinar / orientações
124	60	Organização das crianças para atividades trazidas pelo estagiário
124	15	E-mail: convocação para reunião na SME
124	25	Atendimento Professora-10 (excesso de folgas e novas organizações) e cancelamento da reunião com a equipe por problemas internos
124	20	E-mail para escritório de contabilidade
124	20	Conversa com outras diretoras sobre verba
124	10	Mensagem para a supervisora
124	20	Atendimento de mãe para saída de criança antes do horário previsto
124	10	Atendimento da AS-4 sobre terceirização das merendeiras
124	100	Ida à papelaria para compras e encerramento para prestação de contas
125	15	Atendimento da AO-1 sobre folga
125	15	Atendimento da AO-2 sobre compra dos presentes de formatura
125	15	Ligação da SME sobre lista de excedentes
125	10	E-mail: ocorrências, relatórios de frequência, educação especial
125	25	Atendimento de mãe para transferência
125	30	Memorando de ressarcimento de duas funcionárias
125	40	E-mail: reunião com psicólogo, organização da escola em janeiro para poda, vagas para AE volantes; verba Educação Conectada e plano de aplicação; formação inicial dos AEs novos, processo seletivo de coordenadores pedagógicos
125	15	Atendimento das merendeiras para compra de copinhos, pratinhos e garfinhos
125	15	Ligação do setor de abastecimento sobre possibilidade de

		diminuição dos pedidos
125	10	Solicitei presença de uma merendeira para responder sobre possível diminuição dos produtos
125	25	Atendimento da Professora-14 sobre a chegada do Papai Noel / medidas do portão para ver se o caminhão de bombeiros entra / colocação das bolas das crianças na sala / organização da recreação
125	15	Conversa com a recreação sobre organização no dia da festa de Natal
126	20	Atendimento de mãe sobre lista de matrícula para ensino fundamental
126	15	Ligação de pai sobre lista de matrícula para ensino fundamental
126	15	E-mail: retorno sobre a Educação Conectada
126	20	Acesso ao site do BB
126	10	Ligação do cadastro sobre falta de nome de criança no verso da ficha
126	105	Organização dos documentos da minha sala e começo da separação de documentos para arquivar
126	25	Atendimento da Professora-9 sobre reunião com todos para organização da escola em 2020
126	20	Atendimento do AO-3 sobre folga em 2020
126	90	Ensaio da formatura / organização e assinatura dos certificados / conferência dos nomes
126	30	Atendimento do decorador da formatura
127	60	Começou a decoração para a formatura / retirada das mesas / organização das cadeiras / limpeza do pátio
129	60	Atendimento de estagiário / organização de fichas para assinar / orientações
129	60	Organização das crianças para atividades trazidas pelo estagiário
129	15	E-mail: convocação para reunião
129	25	Atendimento da Professora-10 (excesso de folgas e novas organizações); cancelamento da reunião com a equipe (problemas internos)
129	20	E-mail para contabilidade
129	20	Conversa com outras diretoras sobre verba – posicionamentos com relação ao atraso da verba
129	10	Mensagem para a supervisora – questões sobre organização interna
129	20	Atendimento de mãe para saída de criança e regulamentação
129	10	Atendimento da AS-4 sobre terceirização das merendeiras
131	120	Ida à loja de brinquedos – compra de brinquedos e acertos para prestação de contas
131	60	Ida à papelaria para término da prestação de contas
131	15	Atendimento da Professora-10 sobre senhas de acesso ao site BB online
131	25	BB online – verificação das contas e senhas
131	15	Impressão do extrato da verba municipal
131	20	Impressão dos extratos da verba federal, menos do mês de dezembro

131	45	Planilhas de prestação de contas da verba municipal
131	10	Atendimento da Professora-10 sobre realização de reunião da equipe
131	15	Leitura e resposta de e-mails / envio de e-mail para merenda sobre redução de cardápio
131	15	Verificação das fichas dos professores sobre acréscimo de 15 minutos
131	10	Solicitei que a Professora-10 providenciasse as fichas faltantes
131	40	Continuação – planilhas de prestação de contas da verba municipal
131	30	Conferi a conta de acessibilidade
132	60	Descarreguei os materiais comprados
132	15	Organizei pessoal para arrumação do depósito
132	20	Ponto do professor de Educação Física
132	15	Verificação com a Professora-10 sobre folgas da última semana e números de alunos
132	15	Ata de prestação de contas da verba municipal (a tempo percebi erro na prestação e parei)
132	20	Saldo remanescente da verba municipal / solicitei a AO-1 que fosse acertar com a papelaria e retirasse a nota
132	15	Solicitei que a Professora-10 fosse à loja de hidráulica/elétrica fazer os acertos e pegar as notas fiscais.
132	25	Planilhas de contas da verba municipal – retificações
132	20	Atendimento da AO-2 sobre verba própria
132	15	Atendimento da Professora-10, que trouxe os acertos da loja de hidráulica/elétrica.
132	10	Leitura e resposta de e-mails
132	45	Planilhas de prestação de contas: verba federal
132	10	Erro na planilha – perdi o trabalho feito
132	90	Continuação – Planilhas de prestação de contas: verba federal
133	20	Ordem de serviço – pagamento de hora extra
133	15	Atendimento da Professora-10 sobre fichas dos 15 minutos
133	35	Continuação – ordem de serviço
133	20	Atendimento ao professor de Educação Física sobre registro biométrico e escala de 15 minutos
133	30	Continuação – ordem de serviço – término
133	30	Elaboração do ponto do professor de Educação Física para recesso e férias
133	10	Atendimento da Professora-10 sobre transferência de aluno
133	20	Atendimento da AO-1 sobre organização em 2020
134	15	Atendimento da Professora-11 sobre mãe que ligou na SME por conta de uma declaração
134	20	Atendimento à mãe que ligou na SME para entrega da declaração / procurei a foto de Natal da criança dela
134	10	Mensagem para o técnico de informática para fazer a manutenção das copiadoras, de modo a permitir imprimir os acertos
134	5	Leitura e resposta de e-mails

134	20	Acesso ao site do BB
134	10	Atendimento da AS-4 sobre listas de matrículas para o 1º ano
134	25	Continuação – acesso ao site do BB / impressão dos comprovantes da verba do Educação Conectada, mês a mês
134	5	Início do preenchimento da planilha da verba do Educação Conectada
134	70	Atendimento ao técnico em informática sobre manutenção das copiadoras e acerto para prestação de contas
134	40	Atendimento das novas professoras (atuarão em 2020)
134	20	Atendimento da Professora-10 sobre matrículas para 2020 / confirmação de aluna e transferências
134	30	Continuação – preenchimento da planilha da verba do Educação Conectada
134	35	Solicitei ajuda para o AR-4 para conferir os juros da conta federal
134	60	Planilhas de prestação de contas da verba federal
135	20	Continuação – Planilhas de prestação de contas da verba federal
135	20	Acesso ao site do BB para prestação de contas
135	20	Atendimento à Professora -1 sobre a AE que irá trabalhar com ela em 2020 – e pessoal
135	40	Continuação – prestação de contas da verba federal
135	15	Atendimento da Professora-14 sobre ficha de horário com intervalo de 15 minutos
135	10	Atendimento da Professora-3 sobre ficha de horário com intervalo de 15 minutos
135	15	Atendimento da AB-10 para divisão das crianças do berçário
135	15	Atendimento das AB-13 e AB-15 para divisão das crianças dos berçários
135	15	Solicitei que a Professora-10 conferisse as listas de matrículas junto com as professoras
135	50	Atas para o Conselho de Escola – prestação de contas
135	20	Retificação das listas de matrículas
135	10	Alterações das matrículas enviadas por e-mail no setor de cadastro
135	10	Acesso ao site do BB
135	30	Organizei os documentos de 2019 que serão arquivados
135	15	Acesso ao site do BB para conferência – ainda não foram descontados os valores dos pagamentos efetuados
135	45	Continuação – prestação de contas da verba federal
137	15	Atendimento da AO-1 sobre fechamento da escola
137	45	Organização dos prontuários
137	60	Finalização da planilha da prestação de contas da verba federal
137	45	Assinatura de todos os avisos de férias e planilha com todos os funcionários
137	30	Atendimento da Professora-10 sobre hora extra para as aulas de 2020
137	30	Organização dos documentos para despachar: a AO-1 irá levar
137	30	Organização da sala do depósito

137	30	Organização das fichas de transferência
137	55	Organização definitiva das listas de 2020 para exposição no mural
137	45	Arquivamento de documentos 2020 / organização de armário/ gavetas / sala para 2020
138	180	Reunião com a secretária municipal de Educação

Apêndice G: Atividades classificadas na dimensão Gestão do clima e da cultura escolar

Dia	Duração	Descrição da atividade
39	15	Atendimento da AS-5 sobre as faixas (<i>miss</i> e <i>mister</i>) da festa julina
125	50	Organização das homenagens para o dia da formatura

Apêndice H: Atividades classificadas na dimensão Gestão do cotidiano escolar

Dia	Duração	Descrição da Atividade
1	20	Atendimento da AO-1 sobre patrimônio, descartes. Esclarecimentos sobre a troca de lâmpadas e ligações para a SME
1	1	Atendimento da AS-1 solicitando gás
1	5	Atendimento da AO-1 sobre patrimônio e dispensa de objetos
1	10	Impressão da demanda do e-mail da merenda
1	10	E-mail sobre merenda
3	7	Atendimento do AR-4 sobre vacinação da gripe e conversa com o postinho
4	20	Entrega de questionários enviados pela SME para as merendeiras
4	2	Recebimento do cardápio executado no berçário
4	20	Ata de orientação para Professora-1 e AB-5
4	5	Recebimento de hortifrúti
10	45	Organização da recreação: muitos materiais no chão e embaixo da pia / solicitação para organizar
13	25	Fiquei com uma criança cujo pai não veio buscar
14	15	Atendimento do AR-4 sobre caixa de som
15	10	E-mail sobre vigilância sanitária
20	20	Acompanhamento de criança que ficou esquecida
26	10	Máquina copiadora parou. Necessitei parar tudo para arrumar
26	10	Atendimento da equipe de merendeiras sobre servir pipocas em datas comemorativas
27	205	Demanda – a manhã foi extremamente corrida. Não consegui digitar a ordem os fatos e afazeres
27	20	Conversa com as merendeiras sobre realização da festa julina interna
28	5	Professora-7 solicitou a máquina fotográfica
28	5	E-mail pessoal – confirmação de presença no mestrado
29	10	Ligação da minha filha
35	15	E-mail pessoal – mensagem para orientador / envio de documentos
35	10	E-mail pessoal – mensagem para orientador / envio de documentos
38	20	Ida à cozinha – verificação do depósito: cozinha e lavanderia
38	5	E-mail pessoal
38	10	Atendimento das AEs para retirada de luvas
45	5	Atendimento da AO-1 sobre troca das lâmpadas dos postes externos para a festa
50	45	Andei pelos berçários
55	20	Limpeza da minha sala – eu mesma limpei
61	45	Atendimento: AO-1, EL-1 e EL-2 sobre furto do dinheiro da contribuição
61	25	Atendimento da AB-8 e da AO-2 sobre furto do dinheiro da contribuição

61	20	Atendimento do AR-4 sobre furto e desfile
61	10	Conversa com AB-8 sobre o furto
67	30	Limpeza na minha sala (limpei sozinha)
70	20	Atendimento da AR-4 sobre pedido de salsicha: erro do setor de abastecimento no cálculo da quantidade a ser enviada
81	10	Atendimento da AO-2 sobre uso indevido do telefone da escola
84	10	Limpeza da minha mesa: muito pó e coisas encardidas
95	10	Fui tirar meu carro do estacionamento para roçada
132	25	Fiquei no depósito junto com AEs para arrumação (serviço braçal)
132	20	Voltei para o depósito – arrumação
132	25	Arrumação das caixas de materiais na biblioteca
134	10	A Professora-4 me ajudou a procurar uma foto perdida de uma criança, que a mãe veio retirar

Apêndice I: Organização de matrículas e passagem por faixa etária

	BI				BII			CI		
	Mês	Ano	Idade		Mês	Ano	Idade	Mês	Ano	Idade
BI-A	Out	2019	4 m	BII-A	Julho	2018	1,7	Dez	2017	2,2
	Set	2019	5 m		Junho	2018	1,8	Nov	2017	2,3
	Ago	2019	6 m		Maio	2018	1,9	Out	2017	2,4
	Julho	2019	7 m		Abril	2018	1,10	Set	2017	2,5
	Junho	2019	8 m		Março	2018	1,11	Ago	2017	2,6
	Maio	2019	9 m	BII-B	Fev	2018	2	Julho	2017	2,7
	Abril	2019	10 m		Jan	2018	2,1	Junho	2017	2,8
	Março	2019	11 m					Maio	2017	2,9
	Fev	2019	1					Abril	2017	2,10
	Jan	2019	1,1							
BI-B	Dez	2018	1,2							
	Nov	2018	1,3							
	Out	2018	1,4							
	Set	2018	1,5							
	Ago	2018	1,6							
5 a 6 crianças				6 a 7 crianças				20 crianças		

3ª ETAPA			4ª ETAPA			5ª ETAPA		
Mês	Ano	Idade	Mês	Ano	Idade	Mês	Ano	Idade
Março	2017	2,11	Março	2016	3,11	Março	2015	4,11
Fev	2017	3	Fev	2016	4	Fev	2015	5
Jan	2017	3,1	Jan	2016	4,1	Jan	2015	5,1
Dez	2016	3,2	Dez	2015	4,2	Dez	2014	5,2
Nov	2016	3,3	Nov	2015	4,3	Nov	2014	5,3
Out	2016	3,4	Out	2015	4,4	Out	2014	5,4
Set	2016	3,5	Set	2015	4,5	Set	2014	5,5
Ago	2016	3,6	Ago	2015	4,6	Ago	2014	5,6
Julho	2016	3,7	Julho	2015	4,7	Julho	2014	5,7
Junho	2016	3,8	Junho	2015	4,8	Junho	2014	5,8
Maio	2016	3,9	Maio	2015	4,9	Maio	2014	5,9
Abril	2016	3,10	Abril	2015	4,10	Abril	2014	5,10
Abril de 2016 a março 2017			Abril de 2015 a março 2016			Abril de 2014 a março 2015		
20 crianças			25 crianças			25 crianças		

Apêndice J: Recursos humanos do campo empírico

Segmento	Cargo	Situação Funcional	Formação Acadêmica	Tempo de Serviço	Tempo na escola
Equipe Gestora	Diretor de escola	Concursado	Ensino Superior	6 anos	4 anos
	Vice Diretor	X	X	X	X
	Prof. Coordenador	X	X	X	X
Professor	Professor 1	Concursado	Magistério	26 anos	7 anos
	Professor 2	Concursado	Pós Graduação	5 anos	4 meses
	Professor 3	Concursado	Curs. Pedagogia	2 anos	5 meses
	Professor 4	Concursado	Doutorado	5 anos	5 anos
	Professor 5	Concursado	Pós-graduação	7 ano	7 anos
	Professor 6	Concursado	Pós-graduação	7 anos	4 meses
	Professor 7	Concursado	Pós-graduação	7 anos	7 anos
	Professor 8	Concursado	Pós-graduação	7 anos	7 anos
	Professor 9	Concursado	Pós-graduação	5 anos	5 anos
	Professor 10	Concursado	Pós-graduação	12 anos	7 anos
	Professor 11	Concursado	Pedagogia	28 anos	7 anos
	Professor 12	Concursado	Pedagogia	3 anos	2 anos
	Professor 13	Concursado	Pós-graduação	5 anos	2,5 anos
	Professor 14	Concursado	Pós-graduação	2 anos	5 meses
	Professor 15	Concursado	Pós-graduação	5 anos	3 anos
	Professor 16	Concursado	Pedagogia	1 mês	1 mês
	Professor 17	Concursado	Educação Física	1 ano	6 meses
	Professor 18	Concursado	Pós-graduação	2 anos	6 meses
Agentes de Berçário	AB 1	Concursado	Pós Graduação	2 anos	1 ano
	AB 2	Concursado	Curs. Pedagogia	1 ano	1 ano
	AB 3	Concursado	Curs. Pedagogia	6 anos	4 anos
	AB 4	Concursado	Curs. Pedagogia	1,5 ano	5 meses
	AB 5	Concursado	Ens. Superior	3 anos	6 meses
	AB 6	Concursado	Curs. Pedagogia	10 anos	6 anos
	AB 7	Concursado	Curs. Pedagogia	2 anos	1 ano
	AB 8	Concursado	Ens. Superior	3 anos	2 anos
	AB 9	Concursado	Curs. Pedagogia	3 anos	2 anos
	AB 10	Concursado	Pós graduação	3 anos	2 anos
	AB 11	Concursado	Pedagogia	2 anos	2 anos
	AB 12	Concursado	Pedagogia	2 anos	1 ano
	AB 12	Concursado	Curs. Pedagogia	1 anos	1 ano
	AB 14	Concursado	Curs. Pedagogia	1ano	5 meses
	AB 15	Concursado	Cur. Psicologia	1 ano	1 ano
Agentes de Recreação	AR 1	Concursado	Pedagogia	4 anos	2 anos
	AR 2	Concursado	Curs. Pedagogia	2 anos	1 ano
	AR 3	Concursado	Pedagogia	4 anos	2 anos
	AR 4	Concursado	Curs. Letras	7 anos	5 meses
	AR 5	Concursado	Pedagogia	4 anos	2 anos
Agente Social	AS 1	Concursado	Ens. Fundamental	6 anos	6 anos
	AS 2	Concursado	Ens. Médio	6 anos	6 anos
	AS 3	Concursado	Ens. Médio	5 anos	5 meses
	AS 4	Concursado	Ens. Médio	6 anos	5 anos
	AS 5	Concursado	Ens. Médio	16 anos	4 anos
	AS 6	Concursado	Ens. Médio	1,5 ano	1,5 ano
Agente Operacional	AO 1	Concursado	Téc. Enferm.	10 anos	7 anos
	AO 2	Concursado	Téc. Secretariado	9 anos	6 anos
	AO 3	Concursado	Ens. Médio	4 anos	1 ano
Equipe de Limpeza	EL 1	Terceirizados	Ens. Médio	13 anos	6 anos
	EL2	Terceirizados	Ens. Médio	18 anos	8 anos

Apêndice K: Proposta de formação

PAUTA DO ENCONTRO DE FORMAÇÃO

Desenvolvimento do trabalho:

1) Introdução (20')

Apresentação pessoal do formador.

Apresentação da pauta de formação.

Formador:

Sou formada em Letras e em Pedagogia, com Pós-Graduação em Tipologia Textual, curso técnico em Informática e mestrado em Educação com ênfase em Gestão da Educação.

Nasci em Taquaritinga, onde tive uma parte das minhas experiências profissionais. Ingressei na Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP) como professora de Língua Portuguesa, de forma efetiva, numa comunidade na cidade de Itapevi, e após seis meses mudei-me para Araraquara, dando sequência em minhas experiências. De toda a trajetória, posso dizer que tive a oportunidade de vivenciar quase todos os segmentos da educação. Em Taquaritinga, atuei no próprio município com educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; trabalhei no antigo Cefam, substituí direção de escola e atuei como professora coordenadora pedagógica.

Ao mudar-me para Araraquara, iniciei na coordenação de uma escola estadual; em seguida fui chamada para dar aulas no Senac e, na sequência, recebi um convite para ser vice-diretora de outra unidade escolar. Durante esse tempo, passei no concurso para diretor de escola no município de Araraquara, tendo que exonerar do cargo estadual e assumindo regime de exclusividade.

Pauta:

Apresentação das dimensões de gestão escolar da autora Heloísa Lück, interligadas às reais ações cotidianas de um diretor de educação infantil.

Objetivos do encontro:

Trazer uma reflexão aos diretores da rede municipal de educação infantil sobre o cotidiano das ações vivenciadas por cada participante. Após breve reflexão, apresentar a pesquisa realizada pela formadora, que traz com clareza tais ações cotidianas registradas ao

longo do ano letivo de 2019 e interligadas com as dimensões de gestão de Heloísa Lück. Isso pode permitir à equipe observar que o diretor de escola tem uma série de atividades que surgem em função da especificidade do cargo e das unidades escolares, que necessitam de tomadas de decisão, únicas para cada escola e que consomem um tempo precioso do gestor, fazendo com que haja menos foco nos aspectos pedagógicos, por exemplo.

- **Mapear conhecimentos dos responsáveis sobre as políticas públicas de Araraquara sobre o tema;**
(O mapeamento será construído em grupo no momento da apresentação. Poderá ser utilizado o projetor ou quadro branco) (10')

2) Explicação sobre os “conteúdos principais” (20')

- **Partilhar com os participantes o atual cenário de Araraquara, em especial os principais resultados da pesquisa.**

A pesquisa aponta para grande quantidade de ações de curta duração do diretor de escola, de forma atribulada, enquadradas, em sua maior parte, na dimensão da gestão administrativa. Pode-se observar que há constantes interrupções e se tratam vários assuntos ao mesmo tempo, gerando uma sobrecarga. Nota-se que na sequência da maioria das ações desenvolvidas está a dimensão da gestão pedagógica, porém não desenvolvida em sua real potencialidade, mantendo-se em pequenas ações sobre comportamento de alunos, reclamações de professores e pais ou eventos. Portanto, a autora Heloísa Lück apresenta o que é ideal, mas as situações reais apresentadas pelas escolas estão distantes disso, e o diretor, em meio a tantas ações, acaba perdendo a clareza de suas reais funções e das dimensões de gestão que efetivamente precisa desenvolver.

- **O conceito de gestão escolar para Lück (2009):**

A qualidade do ensino de uma determinada unidade escolar está ligada à competência do diretor de escola em organizar, liderar, acompanhar e orientar ações voltadas para o desenvolvimento da aprendizagem e formação dos alunos. Torna-se necessário que este profissional desenvolva competências inerentes às suas responsabilidades.

A competência para o exercício de uma função pode ser vista sob duas óticas:

- a da função/ profissão em si: padrões mínimos necessários para o bom desempenho de suas responsabilidades;
- e a da pessoa a exercê-la: constitui-se na capacidade de executar as ações inerentes à função ou em dar conta de uma responsabilidade específica.

A competência envolve conhecimentos e habilidades sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro. Para um diretor, o primeiro passo diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e das competências necessárias para o seu desempenho.

Assim, a ação do diretor se limita à sua concepção sobre educação, gestão escolar e seu papel. Essa concepção se constrói com fundamentos teóricos, legais e conceituais que norteiam seu trabalho. A capacidade conceitual é necessária para que o diretor possa lidar com as dinâmicas humanas, sociais e institucionais que o trabalho envolve.

Uma das competências do diretor é a de promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos sobre a educação e a função social da escola.

A gestão escolar está destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a coordenação e a avaliação de processos inerentes à promoção da aprendizagem, bem como ao bom atendimento da população, considerando a diferença entre todos, promovendo a construção do conhecimento de modo que os educandos possam enfrentar criticamente os desafios, tornando-os cidadãos atuantes e transformadores da sociedade.

■ **O cotidiano de um diretor de escola de educação infantil (as atividades);**

O trabalho mostra ações que devem ser desenvolvidas exclusivamente pelo diretor, ou seja, são insubstituíveis. Outras ações, majoritariamente operacionais, podem ser delegadas a funcionários que apresentem competências e habilidades para tal desenvolvimento, e, por fim, há ações que poderiam pertencer a uma equipe gestora (caso houvesse).

As atividades são registradas e analisadas seguindo as dimensões de gestão de Heloísa Lück:

- ***Gestão de resultados educacionais:***
 - Atua com foco no desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento;
 - Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, identificando pontos de atuação;

- Acompanha a aprendizagem dos alunos, dando atenção pedagógica diferenciada e especial aos alunos que necessitam;
 - Assume o compromisso de integração dos pais à escola sobre o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.
-
- ***Gestão democrática e participativa;***
 - Garante que o Conselho de Escola atue de forma democrática, efetiva e participativa;
 - Coloca o foco em um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola;
 - Atua de maneira integrada entre todos na promoção de um ambiente educacional de aprendizagem elevando as metas;
 - Apresenta interesse na atuação da equipe geral de sua escola, incentivando a troca de experiências desses valores no coletivo;
 - Promove a aprendizagem por meio da participação de todos da escola, estimulando até os membros mais distantes e apáticos, envolvendo-os em projetos que visam melhorias na promoção da aprendizagem e formação dos alunos;
 - Mantém-se inteirado das questões da comunidade escolar, promovendo articulação e integração entre comunidade e escola.
-
- ***Gestão de pessoas;***
 - Tem como objetivo a formação e aprendizagem dos alunos;
 - Estimula uma comunicação positiva entre os membros da escola, focado na prática do bom relacionamento interpessoal;
 - Torna a escola, através de ações e medidas, um espaço de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente;
 - Motiva e mobiliza talentos para a realização de um trabalho integrado, voltado para a melhoria contínua de desempenho profissional;
 - Trabalha as relações interpessoais de modo que se voltem para a solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados;
 - Promove a capacitação em serviço por meio da troca de experiências entre docentes desenvolvendo suas competências e aprimorando práticas;
 - Atua no desenvolvimento do diálogo como moderador de conflitos e divergências.

- ***Gestão pedagógica;***

- Norteia as suas ações da escola para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos;
- Orienta ações de todos os participantes pautadas no Projeto Político-Pedagógico e do currículo escolar;
- Foca a melhoria contínua da aprendizagem e formação dos alunos, superando dificuldades e desafios;
- Estimula e motiva o ambiente em busca de aprendizagem e desenvolvimento, melhorando os processos educacionais e garantindo resultados;
- Promove a atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, bem como outros parâmetros, assim como as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), os Parâmetros Curriculares Nacionais, além de acompanhar a evolução da ciência, tecnologia, sociedade e cultura em todos os âmbitos;
- Orienta as ações pedagógicas elaboradas no projeto pedagógico;
- Identifica a gestão pedagógica como aspecto de confluência de todas as outras dimensões de gestão escolar;
- Formula práticas de superação por meio de estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica, analisando as dificuldades encontradas no dia a dia;
- Integra as atividades extrassala de aula por meio de projetos educacionais;
- Viabiliza ações pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais;
- Incentiva a utilização de tecnologias da informação no processo ensino-aprendizagem.

- ***Gestão administrativa***

- Gerencia a aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola visando melhorias dos processos educacionais;
- Promove na escola a escrituração, a organização, atualização e correção de documentação, registros de alunos, diários de classe, cumprindo legislações pertinentes, para serem continuamente utilizados na gestão dos processos educacionais.
- Assegura a constituição num ambiente adequado para a estimulação necessária ao processo de aprendizagem;

- Mantém um ambiente limpo, organizado e com recursos necessários à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para a cidadania;
 - Promove respeito ao meio ambiente;
 - Gerencia a administração de recursos financeiros e materiais, além de manter a clareza e transparência na prestação de contas;
 - Viabiliza a utilização dos recursos e materiais disponíveis na escola para a realização do trabalho pedagógico;
 - Assegura o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB 9394/96);
 - Analisa a necessidade de compras e obtenção de insumos;
 - Zela pelos bens patrimoniais, uso e manutenções, devidamente apresentados em inventários, assim como providencia manutenções necessárias e emergenciais;
 - Apura irregularidades em relação às boas práticas profissionais, pautada na formulação de diretrizes e normas de funcionamento;
 - Promove melhorias nos processos de gestão com uso de tecnologias da informação;
 - Incentiva boas práticas e a responsabilidade no uso e cuidado do patrimônio escolar, dos espaços, equipamentos e materiais.
- ***Gestão do clima e cultura escolar***
 - Trabalha na escola um ambiente voltado para os valores, as crenças, os rituais, as percepções, dentro dos fundamentos e objetivos legais da educação e aspirações da sociedade;
 - Viabiliza condições necessárias de aprendizagem e formação de alunos voltados para uma cultura organizacional existente na escola, identificando pontos positivos assim como os desafios;
 - Identifica ações de preconceitos prejudiciais à formação e aprendizagem dos alunos;
 - Atua de modo que haja ações positivas voltadas para o ideário educacional;
 - Propicia um fazer dinâmico, positivo, aberto na escola, voltado para a transformação e construção de um ambiente educacional positivo.

- ***Gestão do cotidiano escolar***

- Acompanha as regularidades do cotidiano escolar, como a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a problemas, conflitos e desafios com foco no processo educacional, além da promoção da aprendizagem e formação dos alunos;
- Estimula ações cotidianas que salientam aspectos positivos das práticas e processos educacionais;
- Envolve a escola como um todo, promovendo a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais;
- Organiza as aulas, o calendário escolar e o tempo para obter o máximo na promoção da aprendizagem dos alunos;
- Incorpora à gestão escolar, no uso cotidiano, a utilização da tecnologia como apoio e enriquecimento da aprendizagem significativa dos alunos;
- Realiza atividades rotineiras como o cumprimento correto de limpeza, a qualidade da merenda, providenciando manutenções necessárias e correções adequadas;
- Prepara melhorias nas práticas educacionais dos professores nos horários definidos para a elaboração e preparação das aulas.

- **Principais apontamentos da pesquisa**

A pesquisa aponta para um cotidiano atribulado em que o diretor perde a clareza das dimensões de gestão em decorrência da demanda e obrigatoriedade em cumprir todos os afazeres, gerando uma sobrecarga que o impede de realizar suas reais funções com qualidade e, principalmente, foco, nas dimensões mais necessárias.

As ações cotidianas se tornam tão sobrepostas e com a necessidade de prontas tomadas de decisão que acabam por se naturalizar, fazendo com que o diretor não perceba mais com a devida clareza o que realmente faz parte de suas atribuições e não consiga elaborar nem cumprir um planejamento do início ao fim do dia, sendo sempre levado pela avalanche de situações, ações e decisões que cobram sua presença.

O trabalho aponta para isso ao registrar 1909 atividades em 138 dias, sendo que as atividades pertencem a todas as esferas que envolvem de fato a atuação do diretor, porém diversas delas poderiam ser desenvolvidas com algum tipo de apoio. Pode-se observar um diretor em atuação de porteiro, agente de limpeza, serviços gerais, assistente social, psicólogo, entre outros.

3) Em grupos pequenos – discussão e registro sobre como é, segundo os participantes, a atuação cotidiana do diretor de escola de educação infantil na rede pública municipal de Araraquara (35’).

Questões norteadoras para a discussão e registro:

- 1- Sua formação inicial em Pedagogia foi suficiente para realizar todas as ações necessárias à função de um diretor de educação infantil? Suas expectativas foram atingidas ao assumir o cargo? Como você atuou e atua, então, para as tomadas de decisão, resoluções dos problemas e conflitos e ações pertinentes ao cargo?
- 2- Quais ações você desenvolve em sua unidade? Tente relacioná-las às dimensões de gestão escolar desenvolvidas por Heloísa Lück.
- 3- Quais são as principais dificuldades e problemas que você enfrenta no cotidiano e que acabam tirando o foco de suas reais funções?
- 4- Qual a real importância da figura do diretor numa unidade de educação infantil?
- 5- Quais são suas sugestões para melhorar a qualidade das ações dos diretores da educação infantil no cotidiano?

(Registro, se necessário, de outros aspectos pertinentes para discussão)

4) Intervalo: *coffee break* – (20’)

5) Socialização das discussões dos grupos por meio de apresentação de um representante de cada grupo (30’).

6) Fechamento realizado pelo formador com uma sintetização do que foi exposto por todos os grupos (10’).

7) Apresentação em Power Point da pesquisa sobre a experiência do cotidiano de uma diretora de escola de educação infantil da rede pública municipal de Araraquara, por meio de uma pesquisa realizada que resultou em sua dissertação de mestrado profissional em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, na Universidade de Araraquara (Uniar), cotejando com o conceito de gestão escolar de Lück (1h).

8) Abertura para perguntas e/ou dúvidas (25’).

(serão registradas em projetor ou quadro branco)

9) Questionário impresso de avaliação individual do encontro (10').

(A avaliação será individual, impressa, sobre as percepções que cada participante teve da formação).

Canal de contato e divulgação do evento: por meio dos e-mails das escolas redirecionados pela SME

Público-alvo: diretores da educação infantil

Quantidade de participantes: média de 10 participantes. (Será oferecida, inicialmente, a formação para a supervisora e as escolas que ela tem sob sua responsabilidade.)

Duração total do encontro de capacitação: 4 horas: das 8h às 12h

Local: sala de reuniões “Milton Santos”, na SME

Certificação: não haverá certificação de participação

Custos: não haverá custos

Apêndice L: Ficha de avaliação**Nome da formação:** A atuação do cotidiano do diretor de escola na educação infantil

Data: XX/XX/XXXX

ITENS	QUESTÕES – FORMAÇÃO CONTINUADA	RESPOSTAS		
		SIM	PARCIAL	NÃO
1	A Formação Continuada atingiu seu objetivo?			
2	O programa estabelecido foi completamente desenvolvido?			
3	A carga horária foi bem distribuída?			
4	A abordagem teórica foi clara?			
5	A abordagem prática foi suficiente?			
6	As instalações estavam adequadas?			
7	Os recursos foram adequados?			
8	O material apresentado foi satisfatório?			
9	A metodologia utilizada foi motivadora?			
10	Você poderá aplicar os conhecimentos em seu trabalho?			

ESPAÇO PARA JUSTIFICATIVA, OPINIÕES E SUGESTÕES:

ITENS	QUESTÕES – FORMADOR	RESPOSTAS		
		SIM	PARCIAL	NÃO
1	Demonstrou domínio do conteúdo?			
2	A didática de ensino foi motivadora?			
3	Relacionou-se satisfatoriamente com a turma?			
4	Administrou corretamente o tempo?			
5	Conduziu adequadamente as atividades práticas?			

ESPAÇO RESERVADO PARA JUSTIFICATIVA, OPINIÕES E SUGESTÕES:
