

PRODUTO EDUCACIONAL

Plano gestor

**ROTATIVIDADE DE PROFESSORES EM
CRECHES**

CARLA BERTOLTI

PAULO SÉRGIO GARCIA

SÃO CAETANO DO SUL - SP

2022

Bertolotti, Carla

Plano gestor: Rotatividade de professores em creches/ Carla Bortolotti/ 2022.

13 f.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Garcia

Produto originado da dissertação intitulada: Rotatividade de professores em creches na rede municipal de Santo André: implicações para o trabalho do diretor (Mestrado Profissional em Educação)- Universidade São Caetano do Sul - USCS- Programa de Pós-graduação em Educação, São Caetano do Sul, 2022.

1.Creche. 2. Rotatividade docente. 3. Gestão escolar. 4. Diretor escolar. I. Garcia, Paulo Sérgio. II. Título.



A PESQUISADORA

Carla Bertolotti



Sou Carla, atualmente trabalho na direção escolar de uma creche na rede municipal de educação de Santo André. Minha história na educação começou quando ingressei no curso de Pedagogia aos dezenove anos de idade. Exatamente em fevereiro de 1992, na Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Santo André - Fundação Santo André, hoje conhecida como Centro Universitário Fundação Santo André. Meu interesse em cursar Pedagogia foi procedente das memórias afetivas que a escola proporcionou em minha trajetória de vida, sobretudo ao longo do ensino fundamental. Recordo-me da Escola Estadual onde estudei, localizada no bairro onde moro até hoje. As experiências no espaço escolar, bem como a identificação com a atividade docente foram determinantes no momento de escolher a formação para a docência.

O ORIENTADOR

Paulo Sérgio Garcia



O professor é morador da cidade de São Caetano do Sul, uma pessoa que atua há mais trinta anos em causas educacionais e sociais.

O professor é Doutor em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo e Pós-doutor com estudos em educação na Itália. Possui mais de 100 artigos publicados em revistas especializadas em educação e 20 livros na mesma área. Realizou estágio em educação na Finlândia e na Itália, como professor visitante da Universidade de Helsinque e de Padova. É Diretor Pedagógico do CECAPE, professor de graduação e pós-graduação da USCS e Coordenador do Observatório de Educação do Grande ABC.

INTRODUÇÃO

Este material é o produto, derivado da dissertação intitulada "Rotatividade de professores em creches na rede municipal de Santo André: implicações para o trabalho do diretor" que foi concluída em junho de 2022 questionou: Por que ocorre e quais são os motivos do alto índice de rotatividade dos professores nas creches na Rede municipal de Santo André? A partir dessa indagação, o objetivo geral foi analisar o fenômeno da rotatividade dos docentes das creches em escolas de educação infantil e ensino fundamental na Rede municipal de Santo André.

Os resultados da referida pesquisa revelaram, inicialmente, que a própria organização dos processos de lotação e de remoção se constituem em aspectos que induzem à rotatividade docente. Essa situação sugere que tais processos sejam analisados novamente pelas autoridades, para evitar ou amenizar a rotatividade. Quanto aos motivos que impulsionaram a remoção, as análises possibilitaram a compreensão de algumas categorias. Em suma, os professores buscam a remoção: por problemas de saúde, pois, de fato, há grandes esforços para os profissionais que atuam nas creches; por desencontros entre a família e a escola, sobretudo com relação à falta de acompanhamento escolar por parte dos pais, gerando sobrecarga de trabalho docente; pela ausência de uma infraestrutura escolar adequada, que também ocasiona desafios e esforços para o trabalho; pelos recursos humanos, incluindo as relações interpessoais, que geram estresse no dia a dia; pelo perfil docente não adequado à atuação em creches, situação que pode ser atenuada por meio de formação continuada. Todas essas indicações trazem implicações para a equipe gestora, que pode minimizar o problema, entre outras questões, a partir de sua liderança, do acolhimento e de formação continuada.

Neste sentido, houve a análise de que há diversas ações nas quais o gestor escolar pode investir para minimizar os impactos da rotatividade de professores, assim como para incentivar que os novos professores que compõem o coletivo docente permaneçam na creche. Por conseguinte, este e-book visa a auxiliar outros gestores, inspirando-os em suas práticas.

1.0 QUE É ROTATIVIDADE DE PROFESSORES?

No cotidiano das escolas públicas, tem sido comum o fenômeno da rotatividade de professores (as), por diversos fatores. Por se tratar de profissionais, em sua maioria, concursados, por direito, eles podem se afastar por licença médica, licença-prêmio, licença-maternidade, entre outras. Mesmo assim, quando voltam, assumem normalmente suas respectivas funções em salas de aula.

A rotatividade docente pode ser compreendida, de forma geral, como a não permanência na escola de professores ao longo de um ano letivo ou de um ano para o outro. Não se trata de um fenômeno raro, na medida em que várias escolas convivem com esta situação (SILVA, 2007).

Ele está associado ao direito à mobilidade conquistada pelo professor e declarada nas leis relacionadas ao concurso para remoção ou atreladas às licenças, entre outras. Trata-se de uma realidade presente e que interfere no cotidiano das escolas, em geral, e das creches, em particular.

Nesse sentido, estudos como os de Silva (2007), Duarte (2009), Freitas, Garrido e Leite (2019) mostraram que o fenômeno, entre outras questões, desorganiza e dificulta a organização da escola em relação, por exemplo, aos horários de aulas, ao agendamento de reuniões e ao trabalho do professor, interferindo no desenvolvimento das crianças. Do mesmo modo, a alta rotatividade desfavorece o professor em diversos aspectos, entre eles: na criação de laços e vínculos mais consistentes com a escola; no conhecimento mais aprofundado de outros professores, da direção da escola e dos pais; na atuação em projetos com seus pares; no conhecimento de seus alunos, suas necessidades, interesses e dificuldades.

Frantz e Alves (2021) afirmam que há várias pesquisas e estudos de âmbito internacional que esboçam preocupações e buscam encontrar explicações para as recorrentes faltas e remoções de professores, propondo estratégias para a minimização do problema. Todavia, ainda há muito a ser resolvido. Os autores apontam que, no Brasil, ainda há poucas pesquisas voltadas para a problemática, embora ela seja presente nas escolas públicas e privadas.

Segundo Frantz e Alves (2021), a rotatividade de professores tem ligação, entre outros fatores, com a aposentadoria e até mesmo com profissionais que desistem da docência e migram para outras profissões.

Os estudos acerca da rotatividade de professores “[...] implicam abdicar do caráter coletivo, processual e contínuo que a formação humana intencional e planejada requer” (FRANTZ; ALVEZ, 2021, p. 6). Para os autores, são inevitáveis os ônus em relação aos vínculos com as crianças, assim como à ruptura das propostas pedagógicas e, em casos de longos afastamentos docentes, eles têm implicações na participação e na motivação discente. Ademais, os pesquisadores indicam consequências na articulação coletiva do corpo docente.

Um aspecto pertinente da rotatividade de professores (as) tem a ver com a qualidade de ensino. Dito de outro modo, todas as reflexões de Frantz e Alves (2021) concernentes aos ônus inevitavelmente mostram sua incidência sobre o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos.

No mesmo sentido, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) corrobora as conclusões dos autores citados:

A alta rotatividade de professores nas escolas pode afetar o estabelecimento de vínculo com a escola e alunos, pois um professor que permanece pouco tempo na escola tem menos condições para identificar situações específicas dos alunos e da comunidade atendida pela escola, de dar continuidade a planejamentos, nem de contribuir na resolução de eventuais problemas pelos quais a escola esteja passando (BRASIL, 2015, p. 5).

Como mencionado, a rotatividade de professores tem reflexos na manutenção dos vínculos entre professores (as) e crianças. Isso porque é necessário haver tempo para o estabelecimento de confiança, um pilar importante no desenvolvimento integral da criança e, conseqüentemente, inerente ao ato de educar, por “[...] contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal, de ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação (BRASIL, 1998, p. 23).

Oportuno frisar as complexidades do fenômeno rotatividade quando se trata de educação infantil, contudo, não podemos deixar de destacar que os professores são funcionários e isso lhes confere direitos trabalhistas. Antes, porém, é importante destacar que nosso objeto de estudo está centrado na rotatividade voltada para a remoção anual de escolas e não a que ocorre no cotidiano escolar.

Lucca (2018, p. 18) indica que “é um direito de o professor remover o seu cargo para outras escolas, mesmo que este esteja há pouco tempo na unidade à qual ingressou”. Nesse sentido, Lucca (2018) faz outras importantes reflexões: o primeiro ponto levantado é que a rotatividade está presente nas escolas em todo o período letivo e infelizmente, nesse processo, os gestores pouco ou nada podem interferir, considerando que o mote é a escola pública. O segundo ponto, irrefutável, é que a rotatividade é prejudicial e recorrente em todas as escolas, contudo, não é algo posto em pauta pela gestão pública. Ela acontece e se justifica por afastamentos em decorrência de licenças médicas, licenças-maternidade, aposentadorias e por demandas próprias dos servidores, como é o caso das solicitações de remoção para outras unidades escolares.

É pertinente destacar que, quando se mencionam a rotatividade e os prejuízos para as crianças pequenas e bem pequenas, os novos professores que assumem as turmas em decorrência da desistência do anterior por qualquer que seja o motivo, muitas vezes, são profissionais comprometidos e habilitados em todos os sentidos. No entanto, o que causa o impacto negativo são as trocas e a morosidade em estabelecer novos vínculos e novas interações, bem como o conhecimento da realidade e especialmente da história de cada criança que compõe a turma.

2. A ROTATIVIDADE NA OPINIÃO DOS DOCENTES

Em nossa dissertação "Rotatividade de professores em creches na rede municipal de Santo André: implicações para o trabalho do diretor" que foi concluída em junho de 2022 questionou: Por que ocorre e quais são os motivos do alto índice de rotatividade dos professores nas creches na Rede municipal de Santo André? Para tanto elaboramos um questionário qualitativo que envolveu questões no que diz respeito ao perfil dos participantes e motivos que impulsionam a remoção de uma unidade escolar para outra. Oportuno salientar que explanaremos na sequência os resultados da pesquisa.

Primeiramente, é oportuno destacar que tivemos 33 respondentes, sendo que destes, somente 2 são do gênero masculino, o que significa menos de 7%. Todos afirmaram que têm graduação e pós-graduação. 28 pessoas com formação inicial em Pedagogia, duas delas também realizam o curso em nível médio no magistério. Somente 7 participantes concluíram a graduação em instituição pública. Em relação ao tempo de docência, as respostas foram variadas, entretanto, 16 pessoas têm estão na faixa de 10 a 19 anos. Quanto ao tempo de Prefeitura de Santo André 14 deles têm até 9 anos de rede; 11 têm de 10 a 19 anos; 5 deles têm de 20 a 29 anos e acima de 30 anos de rede, 3 participantes.

A rede municipal de educação de Santo André tem uma particularidade no que diz respeito ao processo de lotação nas escolas. De acordo com a Resolução N. 07 - S.E, podem participar do processo de remoção docente aqueles que já passaram pelo processo de lotação. Para explicitar o funcionamento, apresenta-se, na sequência, o recorte do processo de remoção do ano de 2020/2021.

Todo esse processo é disponibilizado por e-mail direcionado a cada escola. O tipo de comunicado é formalizado via "SE Informa", que deve ser compartilhado com todos (as) docentes. Ainda sobre a divulgação dos referidos documentos que compõem o processo de lotação, remoção e atribuição de classes, há também uma publicação no Jornal Diário do Grande ABC, o maior veículo de informação impressa da região. Além disso, é importante frisar que o processo ocorre por meio do Sistema Integrado de Educação (SISEDUC) e, uma vez que a opção for "gravada", não há possibilidades de reversão da escolha.

A Secretaria de Educação utiliza o sistema de pontuação em todo o processo de remoção e atribuição de classes e períodos. Ademais, para os (as) docentes ainda não lotados, o critério é a ordem de classificação no concurso. De acordo com os participantes da pesquisa afirmam que o modo como o processo de lotação e de remoção são organizados induzem a rotatividade docente nas creches da Rede Municipal de Santo André. Dito de outra forma, esses processos se caracterizam como motivos da alta rotatividade.

Dos 33 docentes que participaram voluntariamente deste estudo, a respondente ó relevou que muitos professores escolhem sair das creches, pois "há um desgaste físico e psicológico muito grande." De fato, os educadores que trabalham em creches podem desenvolver problemas relacionados à saúde, devido aos esforços e movimentos repetitivos. Há ainda profissionais com doenças pré-existentes que os impedem de desempenhar o trabalho com a qualidade que as crianças bem pequenas requerem e a que têm direito.

Ongari e Molina (2003) ponderam que o trabalho na creche é desafiador para os docentes, principalmente porque as crianças pequenas exigem do adulto muito esforço físico. Isso é natural, pois precisam de colo em diferentes momentos. Neste sentido, há

também a questão dos mobiliários das instituições de educação infantil, pensados para as crianças, como é o caso dos assentos baixos, dos colchonetes para o momento do sono, entre outros elementos que não favorecem a manutenção da saúde corporal.

Outro elemento que muito contribui para a remoção dos docentes, segundo explanação de uma das participantes, é devido ao “[...] número elevado de crianças na sala e a responsabilidade dispensada para as crianças muito pequenas, em relação aos cuidados [...]”. Apesar de, nas creches, os professores terem um profissional chamado auxiliar de primeira infância (ADI) para auxiliar na sala de aula, outra respondente enfatizou que a “quantidade de crianças por sala, muitas vezes, devido às liminares conquistadas pelos responsáveis”, é muito grande. Tal situação faz com que o trabalho pedagógico fique “prejudicado”, mesmo com o apoio desses profissionais.

Vale ressaltar que as liminares são instrumentos legítimos dos quais as famílias dispõem para garantir uma vaga para seus filhos. Todavia, em muitos casos, o excesso de crianças na sala de aula pode dificultar o desenvolvimento do trabalho pedagógico nas creches.

Muitos dos que requerem vaga nas creches via sistema judicial vivem diferentes realidades. Há famílias nas quais a mãe é arrimo, não sendo possível cuidar de seus filhos como gostariam. Nesse contexto, elas, muitas vezes, se ausentam das reuniões periódicas com os professores e não acompanham as crianças nos momentos de entrada e de saída. Além disso, em algumas ocasiões, a escola necessita falar com a mãe: por exemplo, para que venha buscar a criança doente ou com sintomas de febre. Todavia, nem a mãe, nem outra pessoa pode vir buscar a criança e levá-la ao médico. Esses fatos foram apontados por alguns profissionais como fragilidades na ausência das famílias no acompanhamento escolar. Muitas pesquisas (LUCAS, 2018) ressaltaram a importância de os familiares serem aliados no trabalho pedagógico com as crianças.

Deste modo, a ausência das famílias no acompanhamento das crianças na creche causa certo incômodo, desconforto, preocupações e mais demandas para os profissionais. Tal situação acaba se tornando mais um motivo que pode ocasionar a remoção dos professores.

Em Santo André, novas creches têm sido inauguradas com arquitetura de escolas de grande porte, similares às existentes nas redes privadas. Em contrapartida, há na rede municipal de Santo André, 48 unidades, e certamente muitas necessitam de reformas, a fim de atender as necessidades pedagógicas das crianças.

A respondente 29 indicou que a estrutura física da creche onde trabalha não é favorável para a “qualidade da educação”. Outra profissional (respondente 15) também evidenciou a necessidade de “[...] uma infraestrutura adequada para que o peso dos desafios não esteja apenas na gestão de dentro da creche”.

A infraestrutura, de acordo com Garcia, Garrido e Marconi (2017, p. 140) auxilia na organização dos “ambientes de aprendizagem na escola de Educação Infantil” e é necessário que ela seja estruturada “de forma acolhedora e prazerosa para a criança, onde o brincar se torne um componente da aprendizagem e da criação infantil”. Paralelamente, ela pode promover desafios para além das capacidades dos profissionais que atuam nas creches, e essa situação pode se tornar um dos elementos provocadores da busca por outros níveis de ensino, ou seja, da remoção.

Os recursos humanos foram um dos eixos mais citados por todos os respondentes do questionário. As docentes 7, 9 e 20 afirmaram que a falta de pessoal para atuar no atendimento é o fator preponderante para que os educadores da rede municipal de educação participem do processo de remoção.

Esforço físico e desgaste psicológico têm ligação com recursos humanos, visto que, se houvesse quantidade suficiente de pessoas para atuar com as crianças, o trabalho poderia ser distribuído. Além disso, não só a falta de profissionais, mas também os conflitos decorrentes da interação entre eles podem ser considerados nesse eixo.

Analisando a resposta da participante 27, é possível inferir que a convivência com o pessoal de apoio nas creches gera medo e insegurança para alguns docentes. Em suas palavras: “nunca atuei como professora em creche e por receio das dificuldades que as pessoas relatam nas relações com as ADI”. No mesmo viés, ainda que se mais detalhes, a docente 34 respondeu ter entrado no processo de remoção devido às “dificuldades nas relações interpessoais”.

De fato, as dificuldades relacionais, que geram, entre outras questões, conflitos entre os adultos, podem prejudicar o trabalho com as crianças. Monção (2013), em sua tese de doutorado, também notou a presença de conflitos no Centro de Educação Infantil (CEI) onde desenvolveu sua pesquisa. Trata-se, portanto, de uma questão comum nas instituições de educação infantil e que deve ser sanada, afinal, quando se detectam lacunas, há de se buscar soluções. Para Monção (2013, p. 81), “[...] tratar das relações interpessoais nas instituições de educação infantil é construir uma ética relacional pautada na democracia, que desafia a lógica individualista e autoritária, tão presente na sociedade brasileira”.

As relações interpessoais entre os adultos trabalhadores das creches são fundamentais para que os profissionais criem vínculo com o local de trabalho e com os colegas. Nesse sentido, faz-se pertinente destacar a proposição de uma das respondentes (21), que afirmou ser um desafio muito acentuado “lidar com os ADI's [...]” e, por isso, sugeriu que não deveria haver diferentes cargos nas salas de aula das creches. De acordo com a professora, “[...] deveriam ser todos professores”.

O perfil docente foi outro elemento que entrou no rol das justificativas mais marcantes que apareceram no questionário. Nos questionários, foi comum ler que a falta de perfil era um dos elementos que induziam os profissionais à busca pela remoção.

A docente 17, por exemplo, estava na lista dos contemplados para lotar no ano de 2021 e, como já esperava, precisou assumir seu cargo, contrariamente à sua vontade, em uma creche, e trabalhar com os pequenos durante todo o ano. Ela entrou na lista de remoção no final do ano, mas não conseguiu validar seu desejo. Ela é uma das muitas que acumulam cargo em outra rede: “queria muito ter entrado, porém não conseguiria ser contemplada com o período da manhã na escola que eu queria, então optei por continuar na creche, já que acumulo e necessito do período”.

Em suma, muitos dos respondentes destacaram que se identificam com o ensino fundamental e trabalhar com educação infantil, especialmente em creche é como se fosse estar em um universo à parte. Desta forma, a direção escolar de creche precisa analisar e identificar os problemas existentes no seu grupo docente e buscar meios de amenizar todas as constatações, afinal, um grupo sem motivação pode causar impactos negativos no processo de ensino e aprendizagem das crianças, que é a razão pela qual se sustenta uma instituição escolar.

3. PLANO GESTOR: POSSIBILIDADES E LIMITES

Trabalhar frente a liderança de um grupo docente sempre foi uma tarefa complexa, tanto devido às reponsabilidades que envolvem a gestão de verbas públicas, organização dos tempos e espaços, garantia de trabalho docente em prol de uma educação que coloque a criança no centro do processo, articular as orientações da secretaria de educação com os fazeres docentes, documentações, enfim, incumbências inerentes ao cargo. A rotatividade docente é uma das causas que mais impactam no cotidiano do diretor escolar, visto que as demais dificuldades não se erradicam.

Quando o diretor escolar se depara com a rotatividade de professores, muitas estratégias são vislumbradas, contudo, sabe-se que para muitas delas há os impedimentos legais e, pouco lhe cabe, portanto, conforme já adiantado anteriormente, faz-se necessário pensar em qualificar o ambiente escolar e, em especial, conforme mencionado por Monção (2019), faz-se urgente intensificar o processo dialógico entre os pares, fortalecimento da coletividade e investimentos no processo formativo de todos. Neste sentido, a primeira preocupação deve ser fundamentada nas reuniões coletivas semanais.

3.1 Momentos coletivos- formações continuadas

Não há um formato que possa transcender todas as dificuldades que se percebe em no contexto escolar, mas há algumas premissas e uma delas é o acolhimento dos profissionais. A prática do acolhimento é comum nas escolas, em especial, ao iniciar o ano letivo e no retorno do recesso escolar, porém não é somente neste acolhimento que o diretor precisa pensar e sim daquele que ocorre permanentemente.

Para isso, o diretor junto de sua equipe gestora deve organizar um planejamento de trabalho. Para Lück (2009, p. 32), planejar é uma ação indispensável para o sucesso das metas e da instituição escolar. "É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente."

Para a autora, o planejamento não precisa ser inflexível, principalmente, porque na educação as ações devem ser balizadas de acordo com a situação e em um organismo tão vivo quanto uma escola, não é possível prever todos acontecimentos.

Planejar a educação e a sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação. Para tanto, o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação (LÜCK, 2009, p. 32).

Os momentos de reuniões coletivas, são primordiais para o crescimento de todos os segmentos, porém, os professores têm garantido em sua jornada os encontros semanais, ou seja, com um planejamento engajado nas necessidades, ao longo do ano muitos problemas podem ser transcendidos. Mediante às constatações obtidas por meio do questionário apresentado anteriormente, uma das necessidades é motivar os professores para que sintam-se acolhidos no espaço creche. Portanto, semanalmente, faz-se imprescindível disponibilizar momentos para que todos possam deleitar-se, seja com um texto, vídeo, fotos, dentre outras que objetivem descontração. Afinal, por meio de diferentes linguagens é possível comunicar e estreitar os vínculos entre os pares.

Outro ponto de requer da equipe gestora o máximo de cuidado e organização é a pauta formativa do encontro semanal dos professores. É nela que os gestores conseguem atuar na formação continuada docente, bem como articular momentos em que possam trocar ideias, compartilhar experiências da semana e assim, também é possível que professores mais experientes possam encantar os parceiros que por diferentes razões não se sentem bem no espaço creche.

Para Almeida e Placco (2009, p. 3) os professores precisam de condições para "[...] que se aprofunde em sua área específica e trabalhe bem com ela [...]". No mesmo caminho, Freire (2001, p. 72) afirma:

A melhora da qualidade da educação implica a formação permanente dos educadores. E a formação permanente se funda na prática de analisar a prática. É pensando sua prática, naturalmente com a presença de pessoal altamente qualificado, que é possível perceber embutida na prática uma teoria ainda não percebida ainda, pouco percebida ou já percebida, mas pouco assumida. Inserir um pouquinho de texto

A parte de formar os professores na prática, cabe ao coordenador pedagógico, mas isso não impede que o diretor também contribua, pois trata-se de uma pessoa formada para a docência.

Mediante as análises do questionário respondido pelos docentes, pode-se perceber também que os professores esperam ser bem- acolhidos pelos gestores e, neste sentido, o diretor pode assumir o compromisso de apresentar a escola, mostrar as diretrizes, os combinados, dentre outras possibilidades que fortalece o servidor que chega em uma escola pela primeira vez. Este tipo de comportamento cordial pode contribuir para que os docentes sintam-se envolvidos com o grupo e com o ambiente escolar a tal ponto que mesmo não se identificando tanto com as especificidades do contexto creche, crie vínculos e escolha permanecer mais tempo ao invés de entrar no processo de remoção para outras escolas.

Lück (2009), a gestão de pessoas é uma das competências de um gestor. Isso envolve saber lidar com as relações interpessoais e com as resoluções de conflitos que surgem no cotidiano escolar. Para a autora: "Compreender a dinâmica de grupos, os jogos de poder, os artifícios das comunicações verbais e não-verbais, constitui, portanto, elemento fundamental para o exercício da gestão de pessoas" (p. 92).

Mediante as respostas dos participantes do questionário que fez parte da dissertação que desdobrou este material, organizou-se metas e as ações capazes de transcender as problemáticas apontadas. Entretanto, algumas contribuições dos participantes do questionário, certamente não podem ser solucionados na escola, pois demanda políticas públicas e decisões que não competem à equipe gestora, como é o caso das alterações nos concursos públicos (ter vagas específicas para creches).

Metas	Ações
<p>Acolher os professores que iniciam na creche para que se sintam pertencentes ao grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar na agenda tempo destinado para receber os novos integrantes do grupo; • Apresentá-los para todos os funcionários e professores; • Mostrar os espaços da creche e como se dá o funcionamento; • Compartilhar os horários da rotina da turma; • Apresentar os parceiros que atuarão junto na classe; • Explicar como ocorrem e os dias de Reunião Pedagógica Semanal; • Organizar uma reunião com as famílias para que possam conhecer o novo docente; • Disponibilizar os contatos dos gestores e da escola; • Compartilhar os documentos oficiais da rede por meio do Google Drive;
<p>Investir na formação continuada docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer o levantamento das expectativas do docente; • Acompanhar periodicamente as ações em sala de aula; • Planejar reuniões pedagógicas para que os professores possam trabalhar com trocas de experiências; • Em todas as reuniões pedagógicas disponibilizar espaço aberto para que tirem dúvidas. • Incentivar a participação em formações continuadas oferecidas pela Rede Municipal de Santo André.
<p>Qualificar o processo de ensino e aprendizagem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogar sobre a importância do registro e da observação das crianças para que possam avançar em suas aprendizagens;
<p>Orientar e acompanhar a execução e desenvolvimento do planejamento semestral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar os Documentos curriculares da Rede Municipal de Educação;

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este e-book não esgotou as possibilidades de cessar a rotatividade de professores em creches, mesmo porque, demanda uma série de ações, estudo da realidade de cada unidade escolar e um prazo para colocar em prática as metas e ações. O questionário organizado para a dissertação **"Rotatividade de professores em creches na rede municipal de Santo André- Implicações para o trabalho do diretor (a)"** pautou as reflexões que podem inspirar outros diretores, contudo, os respondentes são originários de diferentes unidades escolares, não sendo possível ter um plano de ação fiel às necessidades de um grupo.

Pertinente salientar que nossa pesquisa levantou diversos indícios das razões pelas quais os professores, geralmente, lotam nas creches e tentam migrar para educação infantil e ensino fundamental nas EMEIEF. Dentre tais a interlocução com os agentes de desenvolvimento infantil, por isso, houve docente que sugeriu alterações na forma de selecionar professores, pois pondera-se que o professor poderia escolher o equipamento desejado.

A coleta de dados também oportunizou compreender que o problema mais saliente nas creches e que por consequência desanima muitos docentes a permanecer nelas são as relações interpessoais e ainda por ter mais que um docente regente na sala quando a turma é de período integral. As constantes faltas dos profissionais também causam incômodos por sobrecarregar os parceiros. Sem dúvidas, os servidores tem seus direitos assegurados por lei e o diretor escolar não pode solucionar essa questão, mas como discorrido anteriormente, pode investir em ações que motivam os professores a querer estar em um ambiente harmonioso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Conselho Nacional da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Parecer CEB nº 022/98 aprovado em 17 de dezembro de 1998.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **Nota técnica CGCQTI/DEED/INEP n. 11/2015, de 25 de junho de 2015**. Brasília, DF: INEP, 2015.
- DUARTE, R. G. **Os determinantes da rotatividade dos professores no Brasil: uma análise com base no SAEB 2003**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2009.
- FRANTZ, M. G.; ALVES, T. **Proposta de um indicador de rotatividade docente na Educação Básica**. Cadernos de Pesquisa, v. 51, 2021.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia dos sonhos possíveis**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.
- FREITAS, I. G. A. S.; GARRIDO, M. A.; LEITE, D. A.R. um estudo sobre a regularidade docente na região do grande ABC. IN; **VIII Encontro de Políticas Públicas de Educação e Formação de Professores**: Diálogos e resistências no cenário educacional brasileiro. Universidade de São Paulo. 2019. Disponível em: https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/criacao/arquivos/trabalhos_aprovados_viiiencontro.pdf. Acesso em: 07 out. 2021.
- GARCIA, P. S.; GARRIDO, E. L.; MARCONI, J. Um estudo sobre a infraestrutura da educação infantil da região do grande ABC Paulista. **HOLOS** (Natal Online), v. 1, p. 139-154, 2017.
- LUCCA, P. **A rotatividade de professores na educação infantil**: e as crianças como ficam. 2018. 115 p. Dissertação de mestrado (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2018.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. 4. ed. Positivo, Curitiba, 2009.
- MONÇÃO, M. A. G. **Gestão democrática na Educação Infantil**: o compartilhamento da educação da criança pequena. 2013. 269 p. Tese de doutorado (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- MONÇÃO, M. A. G. Educação infantil e gestão democrática: desafios do cotidiano para a garantia dos direitos das crianças. **Comunicações**, v. 26, n. 3, p. 167-189, 2019.
- ONGARI, B.; MOLINA, P. **A educadora de creche**: construindo suas identidades. Trad. de Fernanda L. Ortale e Ilse Paschoal Moreira. São Paulo: Cortez, 2003.
- SILVA, J. L. A rotatividade docente numa escola da rede estadual de ensino. 2007. 95 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.