

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA  
PRODUÇÃO DOS CONHECIMENTOS DOS  
EDUCADORES DA INFÂNCIA**

**MONOGRAFIA**

**Bruna Cassenot Rigo**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2009**

**AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA  
PRODUÇÃO DOS CONHECIMENTOS DOS EDUCADORES  
DA INFÂNCIA**

**por**

**Bruna Cassenot Rigo**

Monografia apresentada como trabalho de conclusão do Curso de  
Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de  
Santa Maria (UFSM, RS)

Orientadora: Cleonice Maria Tomazzetti Dra.

Santa Maria, RS, Brasil

2009

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
Aprova a Monografia

**AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA PRODUÇÃO DOS  
CONHECIMENTOS DOS EDUCADORES DA INFÂNCIA**

elaborada por  
**Bruna Cassenot Rigo**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Cleonice Maria Tomazzetti Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

Ane Carine Maurer Dra. **(UFSM)**

Viviane Ache Cancian Dra. **(UFSM)**

Santa Maria, 29 de junho de 2009.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta a pesquisa desenvolvida no curso de especialização em Gestão Educacional pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), na cidade de Santa Maria/RS. Nesta pesquisa buscou-se compreender as perspectivas da Gestão Escolar no momento atual em relação à formação continuada dos educadores da infância, bem como as contribuições da educação infantil e de seus profissionais para o desenvolvimento das crianças menores de seis anos. O objetivo geral da pesquisa consiste em conhecer as formas pelas quais a gestão escolar do Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo, da Universidade Federal de Santa Maria, contribui com a produção do conhecimento docente no contexto da formação continuada para a atuação com crianças entre um e cinco anos. A metodologia da pesquisa adota uma abordagem qualitativa caracterizada como investigação no contexto escolar. Como métodos, utiliza a pesquisa bibliográfica, a observação participante, o questionário aberto e a entrevista estruturada. Como resultados foi evidenciado que ainda falta clareza por parte dos educadores sobre a importância da busca constante por novos conhecimentos como forma de qualificar o trabalho docente. No entanto, é possível concluir que o Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo é um espaço que oportuniza diversas situações de aprendizagens para alunos, pais e educadores. Também indica que sua Gestão Escolar necessita investir mais neste potencial através da formação continuada, principalmente aos educadores que ali atuam, considerando que esta instituição encontra-se em um espaço universitário e funciona como um projeto de ensino, pesquisa e extensão.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Educação Infantil; Formação Continuada; Conhecimento Docente; Práticas Educativas.

## ABSTRACT

This work presents research developed at Specialization Course on Education Management at Santa Maria Federal University, in Santa Maria/RS city. In this research it aims at comprehending School Management perspectives in the current moment as well as Childhood Education contributions and of its professionals for the development of children aged less than six years old. The search general objective consists To know the forms by which the School Administration of the Nucleus of Childish Education Ipê Amarelo, of Santa Maria's Federal University, contributes in the production of the teaching knowledge in the context of the continuous formation for the performance with children between one and five years. The methodology adopts a qualitative approach characterized as an investigation in the school context. About the methods, the study uses bibliographical survey, participant research, open questionnaire and structured interview. The results points out lack of clarity by the educators about the importance of the continuous quest for new knowledge as a way to qualify the teacher work. Although it is possible to conclude that Ipê Amarelo Childhood Education Nucleous a space offering several for learning of students, parents and educators and that its School Management needs to invest more on this potentiality through continuous formation, mainly for the teachers that work at the Nucleus, considering that this institution is in an academic environment and works at a project of teaching, searching and extension.

**Keywords:** school management; childhood education; continuous formation; teachers knowledge; educative practices

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>10</b>
<b>1 GESTÃO ESCOLAR</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Gestão escolar: conceitos, desafios e perspectivas atuais em um contexto de constantes transformações</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Gestão escolar e gestão educacional: conceitos e diferenças</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3 A gestão escolar e a gestão educacional na educação infantil</b> .....	<b>18</b>
<b>2 EDUCAÇÃO INFANTIL</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1 A educação infantil e algumas de suas contribuições para o desenvolvimento das crianças menores de seis anos</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2 A formação continuada do educador infantil: um desafio diário da ação docente</b> .....	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 Abordagem qualitativa</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2 Método de pesquisa</b> .....	<b>32</b>
<b>3.3 Coleta de dados</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3.1 Contextualização do campo de estudo Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3.2 O desafio de coordenar o Projeto Ipê Amarelo e de coordenar o Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3.3 Fatos pontuados durante as observações participantes</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3.3.1 Formação continuada: na busca por maior valorização profissional</b> .....	<b>44</b>
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo A.....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo B.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo C .....</b>	<b>66</b>

## INTRODUÇÃO

Reconhecer e ter consciência sobre a importância da gestão escolar na produção do conhecimento dos docentes que atuam na Educação Infantil, permanece sendo um desafio já que esta é uma tarefa delicada que requer uma análise mais profunda sobre o cotidiano escolar e sobre o envolvimento da equipe de gestores da escola com seus docentes. A princípio, entende-se ser necessário uma melhor compreensão sobre o que é gestão escolar e quem faz parte desta equipe de gestores, e, a partir disso, analisar as possíveis contribuições referentes à aprendizagem e à qualidade do ensino que a gestão proporciona aos membros da escola.

Atribuindo, inicialmente, o significado de gestão, já é possível compreender melhor algumas de suas funções dentro da sua realidade educacional, o que leva a crer que tamanha é sua importância diante de tantos desafios que surgem no cotidiano escolar e interesses dos alunos referentes à produção de novos conhecimentos. Transferindo esta concepção de gestão para a educação de crianças pequenas e investigando a função e a importância que a escola de Educação Infantil tem diante de seus alunos e suas famílias, Antunes enfatiza: “Enfim, que seja uma escola que a partir da ação intermediadora de professores apaixonados, os alunos sintam “gula” e vontade de resolver problemas, de organizar seu tempo, de se auto-avaliar”. (2004, p.53).

Como o foco deste estudo refere-se ao envolvimento da gestão escolar na produção de conhecimentos dos professores atuantes na Educação Infantil, o presente trabalho será de grande contribuição na minha formação como educadora referência atuante neste mesmo contexto, e também no sentido de compartilhar com



a escola observada os conhecimentos adquiridos e construídos durante a realização deste trabalho. O interesse em investigar este tema é tentar responder ao seguinte problema de pesquisa: “De que forma a Gestão Escolar do Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo do município de Santa Maria contribui na produção do conhecimento docente no contexto da Formação Continuada para a atuação com crianças entre um e cinco anos?”

Isso se tornou uma inquietação partindo do princípio de que acredito no trabalho e nas contribuições que a gestão escolar pode oferecer aos seus professores, e, sendo assim, acho de extrema importância o envolvimento da equipe de gestores com os profissionais atuantes na instituição. Desta forma, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma em seu desenvolvimento textual: 1 Gestão escolar; 1.1 Gestão escolar: conceitos, desafios, e perspectivas atuais em um contexto de constantes transformações; 1.2 Gestão escolar e gestão educacional: conceitos e diferenças; 1.3 A gestão escolar e a gestão educacional na educação infantil. 2 Educação Infantil; 2.1 A educação infantil e algumas de suas contribuições para o desenvolvimento e aprendizagem das crianças menores de seis anos; 2.2 A formação continuada do educador infantil: um desafio diário da ação docente; Metodologia da Pesquisa; Discussão dos resultados e Considerações finais.

Na Educação Infantil, ainda se tem por parte de muitas pessoas, uma visão remota sobre a função da creche. Muitas pessoas acreditam fielmente que sua função é apenas assistencialista e que as crianças permanecem nesta instituição para serem cuidadas, atendidas em suas necessidades vitais. Porém a Educação Infantil tem objetivos bem mais condensados e que ultrapassam apenas o sentido de cuidar as crianças. Esta primeira e tão importante etapa da Educação Básica, tem por finalidade trabalhar aspectos essenciais e de suma importância para a vida, o desenvolvimento e a produção de conhecimentos significativos das crianças. De acordo com o Referencial Curricular para educação infantil (BRASIL, 1998, p.10),

Educar significa, portanto, propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal, de ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, respeito e

confiança, e o acesso, pelas crianças, aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural.

Compreende-se desta forma, o quanto o trabalho da Educação Infantil está relacionado a aspectos fundamentais do desenvolvimento infantil, e o quanto sua função ultrapassa apenas a visão de cuidados e de assistencialismo. Como principal mediação entre a função da Educação Infantil e o que as famílias esperam dessa primeira etapa da Educação Básica, encontram-se os professores de Educação Infantil. Sujeitos estes, que devem trabalhar, estimular e analisar questões voltadas ao desenvolvimento infantil, bem como estabelecer e manter um bom relacionamento com pais e/ou responsáveis por seus alunos e também com seus colegas de trabalho, e para finalizar, estar em constante atualização dando sempre continuidade a formação escolhida.

Dentro dessas condições, tamanhos são os desafios dispostos a Gestão Escolar, no que diz respeito a muitos aspectos na Educação Infantil que se fazem necessários e fundamentais no dia-a-dia da escola.

Dentre eles: a qualidade da educação oferecida a crianças de até cinco anos, a qualificação dos profissionais envolvidos no processo educativo, o esclarecimento sobre a função e limitações da Educação Infantil, o envolvimento da comunidade escolar no que diz respeito à educação e ao bem estar das crianças enquanto alunas desta instituição, o respeito às diferentes manifestações culturais dentro do espaço educativo, o comprometimento em oferecer um espaço físico de qualidade e planejado adequadamente para atender crianças pequenas, a preocupação com as condições de saúde e higiene para as crianças, que sejam claros e adequados aos objetivos pedagógicos a serem trabalhados com estas crianças (que respeitem os interesses e as necessidades específicas de cada faixa etária, que não minimize as características próprias da infância, que não antecipe fases e sim estimule conquistas, etc.) e por fim, que todas as ações propostas e planejadas estejam de acordo com a legislação que ampara e defende a Educação Infantil.

Por educação, entendemos todas as manifestações humanas que buscam a apropriação da cultura produzida pelo homem. A escola, nesse cenário, é o espaço privilegiado de produção e socialização do saber e se encontra organizada por meio de ações educativas que visam a formação de sujeitos concretos: éticos, participativos, críticos e criativos (BRASIL, 2004, p.19).

O trabalho a ser desenvolvido pela Gestão Escolar pode ser denominado também como complexo e amplo, pelos inúmeros desafios e pelas variáveis presentes em seu cotidiano, sendo que sua função está inteiramente direcionada a organização e desenvolvimento satisfatório da escola como um todo.

### **Objetivo geral**

Conhecer as formas pelas quais a gestão escolar do Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo, da Universidade Federal de Santa Maria, contribui com a produção do conhecimento docente no contexto da formação continuada para a atuação com crianças entre um e cinco anos.

### **Objetivos específicos**

- Investigar a importância que o Núcleo de Educação Infantil atribui ao trabalho que é desenvolvido nesta primeira etapa da Educação Básica;
- Relacionar as condições físicas e pedagógicas disponibilizadas pelo núcleo na gestão do trabalho com a criança menor de seis anos;
- Investigar se há uma proposta da equipe de gestores referente à formação continuada para os professores atuantes no núcleo, e se houver analisar como esta formação acontece e que interesses ela contempla;
- Destacar algumas das possíveis contribuições que a educação infantil traz para o desenvolvimento e aprendizagem da criança no ponto de vista dos pais dos alunos desta instituição;
- Analisar o significado e a importância que os pais dos alunos atribuem ao trabalho realizado pelos professores do Ipê Amarelo.

# **1 GESTÃO ESCOLAR**

## **1.1 Gestão escolar: conceitos, desafios, e perspectivas atuais em um contexto de constantes transformações**

O ambiente educativo está sujeito a transformações e irreverentes decisões que podem fluir de acordo com as distintas realidades sócio-culturais dos sujeitos envolvidos em seu cotidiano. Isso requer que os profissionais atuantes neste espaço tenham não somente capacitação e conhecimento suficiente para tomarem as decisões necessárias e convenientes, como também, um envolvimento com as famílias, os alunos e demais profissionais da escola. Não se trata de autoridade, e sim, de gestores comprometidos com a qualidade da educação oferecida pela escola, bem como com as oportunidades de construção do conhecimento que devem ser oportunizados aos alunos e professores dentro deste ambiente sócio-educativo.

Interpretar a Gestão Escolar se faz necessário quando entram em discussão os desafios e perspectivas presentes na escola diante de culturas matizadas, de um mundo globalizado e atuante diretamente em nossas práticas, do consumismo incontrolável, dos avanços tecnológicos e científicos, da abrangência que os meios de comunicação tomam em nossas vidas e das desigualdades econômicas e sociais tão marcantes no período atual em que nos encontramos. Diante de tantos pontos a serem considerados antes de tal interpretação, ficam as seguintes questões: O que é Gestão Escolar? Quem faz parte desta equipe de gestores? O que pode melhorar

quando se tem uma equipe de gestores comprometida na escola em que se trabalha?

Define-se então inicialmente o conceito de Gestão para que se possa buscar as possíveis respostas aos demais questionamentos. Segundo Olinto: “Gestão, s.f. Ato ou efeito de gerir; gerência; administração”. (2000, p.427). Conceito este bastante claro e objetivo, mas referido ao espaço escolar, parece ser minúsculo diante de sua imensidão de invariáveis possibilidades e tentativas e construções. Definir Gestão em sua mais ampla acepção exige de nós educadores, uma visão mais profunda como a de Libâneo (2007, p.318) quando afirma: “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 técnico-administrativos”.

Portanto, se a função da gestão objetiva atingir o auge da organização a partir de dados concretos obtidos na parte administrativa e técnica da escola, entende-se que esta é uma atividade que ultrapassa os conceitos e conhecimentos teórico-educativos, e exige sim de seus gestores, um comprometimento quase que exclusivo diante de uma prática comprometida e de qualidade com o desenvolvimento positivo do ambiente escolar.

Considerando a importância de uma gestão comprometida com as necessidades da escola e de sua comunidade escolar, e acreditando em sua função dentro do que se espera referente à qualidade do ensino, é importante destacar que se a Gestão está relacionada à Organização, é coerente reconhecer que grande parte do que se conquista e do que deve ser conquistado para a escola, bem como para os sujeitos nela envolvidos, está inteiramente relacionado às ações da equipe de gestores que, se baseados em uma teoria organizacional – como citam os autores acima - e participativa, estão ao mesmo tempo em constante envolvimento com as dificuldades e diferentes realidades existentes neste espaço.

Complementando a concepção que se tem de gestão interligada a organização, Libâneo afirma que,

Organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la. Assim a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados

a ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos (2007, p.316).

Analisando e refletindo sobre todos os conceitos destacados até então sobre Gestão Escolar, é necessário reconhecer que para que esta atividade seja desenvolvida com sucesso, necessita estar imprescindivelmente relacionada à Organização do espaço Escolar. Dentre tantas metas a serem atingidas, com certeza algumas se destacam dentro desta gestão como: buscar alternativas e soluções para resolver os problemas existentes no universo escolar, priorizar a qualidade da educação e do atendimento oferecidos pela escola e construir uma gestão democrática em que todos possam participar e contribuir com o crescimento favorável da instituição.

Acredito ser fundamental a necessidade de interpretar e relacionar às ações da gestão escolar como uma conexão aos aspectos de organização e de administração, como afirma Libâneo (2007). Porém, defendo a idéia de que gestão ultrapassa este significado e esta importância para o universo escolar. Penso que a dimensão do caráter administrativo da gestão, implica e interfere diretamente no caráter pedagógico e humano de toda e qualquer instituição, o que a torna um processo de contínuas relações e de ações coletivas.

A Gestão Escolar de uma escola precisa desta forma, para atingir seus objetivos, ser formada por uma equipe de gestores que esteja comprometida com as necessidades da escola e envolvida com sua realidade. É necessário ressaltar e reforçar o que foi dito anteriormente que a gestão representa a parte administrativa, organizacional, pedagógica e humana da escola, e sua equipe de gestores respectivamente, a liderança deste espaço educativo, já que as principais decisões para o seu bom andamento e funcionamento dependem de suas ações.

Dentro da Gestão as funções que se destacam e que são responsáveis pelas principais decisões a serem tomadas pela escola, são a Direção e a Coordenação. Segundo Libâneo (2007, p.349): “Dirigir e coordenar significa assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto”. Desta forma percebe-se a devida importância de suas funções, pois além de ter a

responsabilidade pelo funcionamento da escola, deve realizar um trabalho democrático e conjunto com demais membros da escola.

O trabalho conjunto é extremamente relevante e necessário, e está relacionado a todos os demais cargos e sujeitos envolvidos com o ambiente educativo, pois cada setor conhece bem suas necessidades e possibilidades de crescimento. Com as contribuições e trocas de experiências de cada membro da escola, é possível tentar contemplar a todas as realidades a partir de um trabalho conjunto visando à qualidade do trabalho a ser desenvolvido diariamente na escola.

Todos os profissionais da escola precisam estar aptos a dirigir e a participar das formas de gestão. Todavia, em razão de necessária divisão de funções, correspondente à lógica da administração, deve-se ressaltar que algumas pessoas têm atribuições específicas de direção e coordenação, o que implica especialização profissional. Assim, o diretor e o coordenador pedagógico assumem o papel de coordenadores de ações voltadas para objetivos coletivamente estabelecidos. Na nova perspectiva de gestão, esses dois profissionais recebem a delegação de coordenar o trabalho coletivo, assegurando as condições de sua realização e, especialmente, as do ambiente formativo, para o desenvolvimento pessoas e profissional (LIBÂNEO, 2007, p.350).

Atuando desta forma constrói-se além de uma gestão de organização escolar, uma gestão democrática, mais participativa do que representativa considerando as culturas distintas, com respeito às diferenças e na busca por soluções que sejam satisfatórias a todo o ambiente escolar e a todos que deles fazem parte. Todos os membros da escola devem ter o compromisso com a qualidade e com o bom funcionamento da escola, pois os resultados sejam eles positivos ou não, conseqüentemente afetam a todos.

A gestão escolar deve ter a visão política, econômica, pedagógica e de organização administrativa, para interagir com as necessidades e dificuldades que a escola enfrenta, para ir além das expectativas que a comunidade escolar constrói sobre seu trabalho e para superar os desafios que surgem a partir de sua prática. Sua ação torna-se desafiadora a partir do momento em que se faz necessário orientar, organizar e dar apoio ao trabalho realizado por pessoas com visões tão diferentes, com culturas e características particulares e únicas. Fazer com que as trocas, as sugestões, as críticas e as intervenções sejam vistas e aceitas de maneira

construtiva a fim de beneficiar o trabalho na escola, não é uma tarefa fácil quando o espaço onde se está inserido, é repleto de vivências e crenças tão matizadas.

É dentro deste cenário da pós-modernidade que a escola precisa atuar, um cenário que coloca novos desafios para nós educadores: que tipo de educação necessitam os homens e as mulheres dos próximos 20 anos para viver este mundo tão diverso? Certamente eles e elas necessitam de uma educação para a diversidade, necessitam de uma ética da diversidade e de uma cultura da diversidade. Uma sociedade multicultural deve educar o ser humano multicultural, capaz de ouvir, de prestar atenção ao diferente, de respeitá-lo (GADOTTI, 1997, p.117).

A sociedade está sempre em constante transformação, e com isso, seus sujeitos também tendem a mudar em seus modos de agir, de pensar, de buscar e de querer as coisas. Diante de tantas transformações, cabe à escola acompanhar e saciar os interesses de sua comunidade, dispondo de uma proposta atualizada, de profissionais competentes, de um espaço rico em estrutura e recursos, e principalmente de liberdade de expressão e autonomia para os sujeitos que ali exercem uma função, seja a de aprendizes ou de ensinantes. A globalização seguida dos avanços tecnológicos e científicos, estão mais presentes que nunca, e a partir disso, a escola que não oferecer avanços também neste sentido não será mais uma escola interessante. Percebe-se então, o quão complexo é o trabalho da equipe de gestores de uma escola, já que é esta que conduz, organiza e orienta todas as demais funções existentes neste espaço.

## **1.2 Gestão escolar e gestão educacional: conceitos e diferenças**

O tema Gestão tem sido muito debatido e considerado no que se refere à qualidade da educação, isso porque na atualidade há uma necessidade de se pensar a escola como uma instituição organizada que seja capaz de atender às demandas e considerar as diversidades sociais, políticas, econômicas, etc. na busca pela qualidade da educação. É importante destacar que Gestão se constrói com diálogo, com trabalho em equipe, com um olhar atento de todos os profissionais da



escola sobre as necessidades da mesma e com a busca por mais conhecimentos que venham a contribuir com a formação continuada de seus profissionais e com o bom desempenho dos alunos.

No entanto, os sistemas de ensino são orientados pela esfera macro, que é a Gestão Educacional e que é também a área principal da educação capaz de orientar as ações da escola na busca de objetivos que sejam comuns a todos. É o conjunto de políticas que servem como base para o trabalho realizado nas escolas, ou seja, é o conjunto de leis que dão suporte para a educação no Brasil. A Gestão educacional tem a função de observar e intervir no funcionamento dos sistemas de ensino, de modo que venha a contribuir a partir de uma visão de conjunto, mais ampla. Além de ser uma área importantíssima da educação, a Gestão Educacional é a única capaz de manter uma relação com todos os sistemas de ensino, promovendo a organização e o funcionamento adequado a cada um, visão esta reforçada pelas palavras de LÜCK: [...] *a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados* (2006, p.25). A autora destaca que é a gestão que conduz as diretrizes e coordenadas concernentes à escola, a fim de promover resultados satisfatórios e esperados por todos que fazem parte do universo escolar.

A formação continuada dos profissionais atuantes da escola pode ser citada como um dos vários exemplos de ações conjuntas propostas pela gestão educacional e gestão escolar. No NEIIA, esta formação acontece visando atender às necessidades de seus educadores e demais profissionais, encontradas no dia-a-dia com as crianças. Muitos participam porque realmente sentem a necessidade de estarem se atualizando, de compartilharem suas experiências com os demais, de construir saberes coletivos e de buscarem novas alternativas que venham a contribuir com o trabalho direcionado ao desenvolvimento infantil. Num espaço como o NEIIA, onde há um número bastante significativo de profissionais atuantes, é compreensível que diferentes sujeitos percebam diferentemente a importância destes momentos de encontros e de formação continuada, afinal, são diferentes idéias, percepções e necessidades a serem contempladas. No entanto, este espaço

permanece sendo rico em trocas e experiências, já que se encontra num espaço universitário e com acesso a diversas parcerias que contribuem com a qualidade da educação oferecida às crianças e com a formação continuada de seus educadores.

Ainda sobre o significado de gestão educacional, Lück (2006, p.26) diz:

A gestão educacional dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais.

É possível perceber que tanto no conceito de Libâneo quanto no conceito de Lück referente à Gestão Educacional, há a presença do termo *Organização*, o que não pode passar despercebido diante de tais considerações presentes neste estudo. Em âmbito escolar, a organização se faz necessária, e desta forma a Gestão Escolar, que como o próprio nome diz, refere-se às ações da escola, ao espaço escolar e só vem a contribuir neste processo de organização. A Gestão Escolar refere-se à esfera micro, e contempla os processos administrativos e pedagógicos que ocorrem no interior da escola.

Cada sistema de ensino possui características próprias, realidades sociais e econômicas distintas umas das outras e necessidades ímpares. Porém, há uma semelhança forte entre todos, que deve-se ao fato de que para o bom funcionamento de toda e qualquer escola é necessário que a equipe de gestores oriente algumas ações importantes como, por exemplo, reunir esforços para solucionar problemas existentes, promover momentos de formação continuada e de reflexão sobre a prática educativa de cada um dos profissionais, orientar as ações necessárias para com os alunos e comunidade escolar e principalmente, trabalhar em equipe para atingir uma educação capaz de formar cidadãos críticos e participativos na sociedade.

É desafio do gestor estabelecer uma relação constante com o ambiente externo à escola, pois esta não está separada das dinâmicas sociais e sim, interligada através das experiências e vivências pessoais de cada membro da escola. A relação com a comunidade escolar se faz fundamental para uma Gestão

Escolar de qualidade, democrática e participativa. E no caso do NEIIA, esta relação com o ambiente externo se faz necessária e fundamental, já que o espaço universitário no qual está inserido é capaz de proporcionar inúmeras parcerias que favoreçam a educação que é oferecida às crianças desta instituição, além é claro de muitas decisões que só podem ser tomadas por representantes da própria Universidade, considerando que esta é a mantenedora do Núcleo.

Quando observada e entendida a partir de diferentes olhares, a escola passa a ser uma unidade social dotada de vida, de expectativas, de funções, de necessidades e desafios. Importante também considerar que a Gestão Escolar depende de esforços e da organização da Gestão Educacional, ou seja, ambas estão interligadas e se complementam. Outra questão que se faz pertinente, é o fato de que a Gestão Escolar não é a única responsável pelo sucesso ou fracasso da escola, mas que toda a equipe deve se empenhar e participar desse movimento social de transformações e lutas por uma educação de qualidade. Tanto se fala que a escola deve acompanhar as transformações ocorridas a partir da Globalização, mas o fato é que os profissionais atuantes nas escolas também necessitam de atualização, caso contrário a escola não é capaz de se manter em pé, nem ao menos atingir os objetivos propostos.

Gestão escolar e Gestão Educacional não são sinônimos, mas estão atreladas e a partir de suas funções, se complementam e se articulam no sistema educacional. E esta é uma questão que merece ser reforçada pela própria experiência vivida no NEIIA, onde a gestão do Núcleo juntamente com a gestão do Projeto e com a própria Reitoria da Universidade formam uma gestão compartilhada em que todos são responsáveis por tudo que acontece nesta instituição.

### **1.3 A gestão escolar e a gestão educacional na educação infantil**

Para aqueles que atuam na gestão escolar de instituições de educação infantil, o desafio é grande, pois é necessário pensar na qualidade do espaço físico, na proposta pedagógica a ser desenvolvida com as crianças que deve respeitar as

características e interesses de cada faixa etária, na formação continuada dos educadores da infância e nas relações estabelecidas com membros da escola e famílias de alunos (que deve ser a mais transparente possível). Isso se confirma, com o artigo 29 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/1996) que diz:

A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Na Educação Infantil, a atenção com os detalhes é que faz a diferença e que de fato proporciona uma educação de qualidade que deve ser oferecida às crianças menores de seis anos. Porém, em muitas destas instituições a muito por fazer referente à estrutura física dos espaços externo e interno, aos recursos e materiais pedagógicos e às condições de trabalho que o educador infantil tem. A Gestão Escolar como liderança representativa de toda a equipe, deve tentar, a partir da realização de um trabalho coletivo, buscar alternativas de melhoras e parcerias que contribuam para os avanços que se fazem necessários no espaço educativo.

A Educação Infantil está amparada pela Lei como primeira etapa da Educação Básica, e por isso precisa receber a devida atenção e cuidados que são direcionados às suas necessidades.

Em relação à organização e cuidados essenciais do ambiente para as crianças, o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil diz que:

A promoção do crescimento do desenvolvimento saudável das crianças na instituição educativa está baseada no desenvolvimento de todas as atitudes e procedimentos que atendem as necessidades de afeto, alimentação, segurança e integridade corporal e psíquica durante o período do dia em que elas permanecem na instituição. (BRASIL, 1998, p.50).

São especificidades que caracterizam a Educação Infantil e o trabalho a ser desenvolvido com as criança pequenas e que certamente as diferenciam das demais etapas de ensino. Está lançado então o desafio da Gestão Escolar e da Gestão Educacional na Educação Infantil, que é a partir das políticas educacionais e da legislação (que também são formas do Estado intervir no espaço escolar), buscar o

entendimento sobre o que se pode melhorar, promovendo ações conjuntas da equipe escolar na busca por resultados de qualidade para alunos, professores, famílias e todos que de uma forma ou de outra se envolvem com este espaço de aprendizagens que é a Instituição de Educação Infantil. De acordo com os Parâmetros Curriculares de Qualidade em Educação Infantil, Vol.II,

A gestão das instituições de Educação Infantil é de responsabilidade de profissionais que exercem os cargos de direção, administração, coordenação pedagógica ou coordenação- geral e que: têm, no mínimo, o diploma de nível médio modalidade Normal e, preferencialmente, de nível superior (pedagogia); são selecionados e avaliados a partir do conhecimento de seus direitos e deveres, do seu compromisso com a ética profissional e da dedicação permanente ao seu aperfeiçoamento pessoal e profissional; (BRASIL, 2005 p. 36)

Entende-se que até por questões de organização, é necessário que se tenha uma equipe específica para representar a equipe de profissionais da escola e orientar as ações pedagógicas neste espaço. Esta equipe deve estar atenta não só às necessidades diárias da escola como também, à forma como a proposta pedagógica está sendo colocada em prática e às dificuldades ou anseios dos profissionais atuantes com as crianças pequenas, e isso engloba a todos desde a equipe que trabalha com a limpeza, como a que cuida da alimentação e da segurança, e não somente com os professores.

Neste sentido, entendemos como funções da Gestão para a Educação Infantil os elementos indicados pelos Parâmetros Curriculares Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil (2006, Vol.II):

- a) asseguram que as crianças de 0 até 6 anos sob sua responsabilidade sejam o principal foco das ações e das decisões tomadas;*
- b) encaminham aos serviços específicos os casos de crianças vítimas de violência ou maus-tratos;*
- c) Organizam e participam do processo de elaboração, registro em documento escrito, implementação e avaliação das propostas pedagógicas, com envolvimento de todos os profissionais da escola, das crianças, de suas famílias e/ou responsáveis e da comunidade local;*

- d) *Divulgam sistematicamente, com clareza e transparência, critérios, normas e regras tanto para as famílias e/ou responsáveis pelas crianças matriculadas quanto para a equipe de profissionais que atuam nas instituições de Educação Infantil;*
- e) *Utilizam-se da supervisão externa como instrumento para o aprimoramento do trabalho da equipe como um todo;*
- f) *Formalizam canais de participação de profissionais sob sua responsabilidade e das famílias e/ou responsáveis na elaboração, na implementação e na avaliação das propostas pedagógicas;*
- g) *Preocupam-se em cultivar um clima de cordialidade, cooperação e profissionalismo entre membros da equipe de profissionais que atuam nas instituições de Educação Infantil e as famílias e/ou responsáveis pelas crianças;*
- h) *Desenvolvem programas de incentivo à educação e à formação regular e continuada dos membros da equipe de profissionais que atuam nas instituições de Educação Infantil;*
- i) *Respeitam os direitos e asseguram o cumprimento dos deveres das professoras, dos professores e dos demais profissionais sob sua responsabilidade;*
- j) *Respeitam e implementam decisões coletivas;*
- l) *Possibilitam que mães, pais e familiares e/ou responsáveis tenham a oportunidade de visitar as instalações das instituições de Educação Infantil e de conhecer os profissionais que lá trabalham antes de matricular a criança;*
- m) *Têm uma atenção especial com as famílias e/ou responsáveis durante o período de acolhimento inicial (“adaptação”) das crianças, possibilitando, até mesmo, a presença de um representante destas nas dependências da instituição;*
- n) *Orientam mães e pais e/ou responsáveis para dar às professoras e aos professores informações que julguem relevantes e fidedignas sobre a criança;*
- o) *Criam as condições necessárias para obter as informações sobre a criança no período de matrícula;*
- p) *Realizam encontros periódicos entre mães, pais, familiares e/ou responsáveis e profissionais da instituição de Educação Infantil, visando à qualidade da educação das crianças. (BRASIL, 2005 p.36,37,38)*

No entanto, temos plena consciência de que estas atribuições competem a todos que compõem a Gestão de uma Escola, e não somente ao coordenador e supervisor escolar, entendidos também como membros desta gestão. É importante que estas atribuições sejam cumpridas para o bom funcionamento da escola, para a realização de um trabalho pedagógico de qualidade, para o desenvolvimento saudável das crianças que nesta instituição se encontram, e principalmente para que haja uma relação de confiança entre professores, pais e gestão escolar.

E quando se afirma que todos os membros da escola, em especial da instituição de educação infantil, são diretamente responsáveis pela qualidade do trabalho e da educação oferecida para as crianças pequenas, é necessário que isso seja entendido, além de uma gestão compartilhada – conforme já havia sido dito – também como uma gestão do pedagógico em que todos são os autores da história da instituição. No NEIIA, por exemplo, algumas das práticas de Gestão que são realizadas, necessitam da colaboração de todos os segmentos responsáveis por este Núcleo. Vejamos os exemplos:

- Reuniões de planejamento: os pais que tiverem condições podem retirar as crianças mais cedo do Núcleo para que os professores possam fazer o planejamento pedagógico das duas semanas seguintes; neste dia as funcionárias que preparam as refeições se organizam para servi-las mais cedo e as funcionárias responsáveis pela limpeza, limpam todas as salas também mais cedo.
- Plantões pedagógicos: são oferecidos às crianças que permanecem no Núcleo nos horários destinados às reuniões (normalmente porque os pais estão em horário de trabalho e não podem retirar os filhos), e para este dia são previamente organizadas escalas para alguns bolsistas ficarem com as crianças enquanto outros participam da reunião juntamente com gestoras e professoras.
- Festas em datas comemorativas: na sua maioria são organizadas por todos os segmentos da escola: professores, bolsistas, gestoras, pais, crianças e demais funcionários e é planejada com o objetivo de fortalecer as relações

em momentos mais descontraídos e diversificados entre todos que fazem parte do NEIIA.

Estes são alguns dos exemplos que permeiam o dia-a-dia do NEIIA com o apoio e com o comprometimento de todos que fazem parte de sua gestão e de todos que se preocupam com a qualidade da educação infantil que é oferecida neste espaço.



## **2 EDUCAÇÃO INFANTIL**

### **2.1 A educação infantil e algumas de suas contribuições para o desenvolvimento e aprendizagem das crianças menores de seis anos**

A infância é com certeza o período mais importante e significativo na vida de cada criança, afinal, é nesta fase que as primeiras relações acontecem, as primeiras aprendizagens são construídas, a linguagem é gradativamente desenvolvida e aprimorada e também é conveniente destacar, que tal período caracteriza-se pela imaginação, pela fantasia, pelo pensamento simbólico e pelas conquistas alcançadas nos momentos do brincar.

Atualmente em um mundo globalizado e altamente influenciado pelo capitalismo, os interesses da infância mudaram bastante se comparados com tempos anteriores, assim como a figura infantil também passou por fortes transformações, considerando que inicialmente a criança era vista e entendida como um adulto em miniatura. Sobre como era vista a infância no século XVIII, Heinkel afirma,

A idéia de infância estava ligada a idéia de dependência e esse período da vida de um sujeito era desconhecido pelos adultos. A infância, concebida como um período da vida transição, passava despercebida, como um momento esquecido e perdido. A criança não estava ausente da vida adulta ou familiar, mas nunca era vista e sentida de maneira real e singular. [...] Os trajes da época, usados pelas crianças, comprovam o quanto a infância era pouco particularizada. [...] Nada no traje diferenciava a criança do adulto. (2003, p.42).

Entende-se desta forma que a infância neste período era considerada apenas um período sem grande importância a ser vivido pela criança, e que seu papel na família e na sociedade era simplesmente de um sujeito incapaz de criar, representar, imaginar, intervir no meio em que estava inserido. Assim como com a infância, o conceito e o entendimento sobre a criança também foram sofrendo alterações com o passar dos anos. De acordo com o Referencial Curricular para educação infantil (BRASIL, 1998, p.8):

A concepção de criança é uma noção historicamente construída e conseqüentemente vem mudando ao longo dos tempos, não se apresentando de forma homogênea nem mesmo no interior de uma mesma sociedade e época. Assim é possível que, por exemplo, em uma mesma cidade existam diferentes maneiras de se considerar as crianças pequenas dependendo da classe social a qual pertencem, do grupo étnico do qual fazem parte.

E apesar de se viver em uma sociedade formada por várias culturas, a criança atualmente tem um significado de maior importância e suas necessidades são consideradas na maioria dos casos, o que vem a favorecer seu desenvolvimento e sua aprendizagem construída através de suas relações. A Educação Infantil vem gradativamente conquistando seu espaço e proporcionando as crianças que freqüentam uma creche ou uma escolinha infantil, independente de como for denominada, momentos prazerosos e significativos.

Nos últimos dez anos, observamos um avanço significativo nas concepções e nas práticas relacionadas à Educação Infantil. Esse avanço foi provocado sobretudo por movimentos sociais em larga escala, que envolveram educadores, mães e outros segmentos sociais. Todo esse esforço culminou na formulação de leis, como a LDB (1996), que finalmente incluíram a Educação Infantil no Sistema Brasileiro de educação Básica. A partir daí, muitas ações foram realizadas no sentido de se construir um referencial curricular para esse segmento educativo, cujo propósito era o desenvolvimento da prática pedagógica dos professores. Com isso, colocamos em questão o que fazer com as crianças dessa faixa etária, bem como suas possibilidades de aprendizagem. (GOULART, 2005, 25).

Mesmo que isso ainda seja uma conquista que vem se dando lentamente no universo da educação, é importante destacar que a Educação Infantil passa a ser vista de forma vital na aprendizagem, no desenvolvimento e nas construções de crianças menores de seis anos.

O que deve ser prioridade na Educação Infantil é a afetividade e o comprometimento dos profissionais atuantes para com seus alunos, afinal, são crianças pequenas movidas por sentimentos e emoções. A criança representa isso através de seus comportamentos e atitudes, das brincadeiras, de suas preferências e recusas e também através das relações que mantém com os sujeitos e com o meio a sua volta. Por isso se fala tanto em socialização e interação, porque é interagindo com outros sujeitos e socializando, compartilhando as dúvidas, as inquietações e também o que já se sabe, que será possível tornar a criança um sujeito crítico e capaz de intervir na sua realidade e na realidade de outros.

“É por intermédio do outro que a criança aprenderá a interpretar o mundo físico, social e cultural no qual se inscreve, o que lega às instituições de ensino devotadas ao trabalho com crianças de zero a seis anos, e especialmente de zero a três uma grande responsabilidade” (CAMARGO, 2005, p.12). Priorizar momentos onde as trocas possam acontecer também é uma forma de se fazer educação, considerando que sujeitos educadamente corretos devem ser ouvidos e ouvirem os outros, devem esperar sua vez de falar quando há outros falando, devem respeitar as demais opiniões e pontos de vista para terem os seus respeitados e devem ter a oportunidade de contribuir com o que já sabem para transformar conhecimentos prontos e acabados, em novos conhecimentos construídos e compartilhados.

Por isso, conhecer a criança em seu universo de fantasia e imaginação, é fator imprescindível para que se alcance os objetivos esperados na Educação Infantil e no trabalho realizado na creche. Saber quais são seus medos, seus desejos, suas preferências e limitações, não só facilita o trabalho do educador infantil como torna este trabalho produtivo e prazeroso para todos os sujeitos envolvidos na turma.

Na Educação Infantil, momentos como o brincar devem ser considerados essenciais na rotina diária das crianças, pois brincando, a criança manifesta não só os seus sentimentos como uma série de outros fatores que proporcionam momentos de aprendizagem relevante como a imitação, o diálogo e a imaginação entre outros. De acordo com Antunes (2004, p.31): “Brincando a criança desenvolve a imaginação, fundamenta afetos, explora habilidades e, na medida em que assume múltiplos papéis, fecunda competências cognitivas e interativas”.

Percebe-se o quanto o brincar se faz necessário para o desenvolvimento infantil, porém é preciso considerar que o momento da brincadeira é oportunizado ou decorrente de outros fatores determinantes e que fazem toda a diferença, sendo alguns deles, o espaço explorado pelas crianças, os recursos por elas utilizados, o tempo destinado para estas atividades, a intervenção do educador infantil e também a aparência da sala de aula que deve ser atrativa o suficiente para chamar a atenção das crianças.

Segundo Goldschmied e Jackson (2006, p.34): “Diferentemente de uma escola maternal, a creche é um lugar para viver, além de trabalhar e brincar. [...] Sua aparência como um todo deve ser interessante e prazerosa tanto para as crianças quanto para os adultos”. A aparência da sala deve também, assim como a ação do professor, ser um convite para as crianças fazerem parte daquele grupo naquele ambiente. A exposição dos trabalhos realizados com as crianças pode ser uma alternativa de manter a sala colorida, alegre e bem valorizada com as construções dos alunos.

Outro fator bem importante é a questão da organização da sala que de uma maneira natural e satisfatória pode contemplar vários aspectos de aprendizagem inclusive para a vida das crianças, como ter cuidado com seus pertences, guardar os objetos no seu devido lugar quando não mais o utilizar, ser solidário e ajudar os colegas e professoras no processo da organização da sala e preservar todo e qualquer ambiente que seja explorado pelo grupo.

Na Educação Infantil priorizar atitudes onde a educação, o bom senso, o respeito e a solidariedade estejam presentes, fazem toda a diferença no dia-a-dia da creche e prova que esta primeira etapa da Educação Básica tem principalmente o objetivo de trabalhar valores e atitudes que são essenciais para a vida e que tornarão as crianças, sujeitos mais críticos, autônomos e participativos no contexto em que estão inseridos.

## **2.2 A formação continuada do educador infantil: um desafio diário da ação docente**

O educador infantil está em contato direto com seus alunos e por isso, sujeito a deparar-se com situações inesperadas que exijam certo conhecimento e agilidade para pensar na forma mais sensata de agir. Para tanto, é necessário que sua formação seja um processo contínuo e que acompanhe as necessidades da sua turma, as transformações sociais que ocorrem na atualidade e que conseqüentemente afetam a escola e a atualização diante das evoluções tecnológicas, científicas, etc.

Deve estar atento as diversidades existentes em sua sala de aula no que diz respeito à diversidade social e econômica, estruturas familiares, problemas de saúde ou cuidados mais específicos dependendo de cada criança, e relações com as famílias para que o trabalho contemple a todas as demandas e atinja os objetivos propostos pedagogicamente.

A ação do professor de educação infantil, como mediador das relações entre as crianças e os diversos universos sociais nos quais elas interagem, possibilita a criação de condições para que elas possam, gradativamente, desenvolver capacidades ligadas à tomada de decisões, à construção de regras, à cooperação, à solidariedade, ao diálogo, ao respeito a si mesmas e ao outro, assim como desenvolver sentimentos de justiça e ações de cuidado para consigo e para com os outros (BRASIL, 1998, p.43).

A forma como o educador infantil conduz as situações vividas com e pelas crianças, é extremamente significativa para o desenvolvimento das mesmas. Se tiver conhecimento sobre o desenvolvimento infantil, sobre o estímulo necessário para cada faixa etária e sobre as prioridades que deve ter em seu trabalho com as crianças pequenas, com certeza não só realizará um trabalho de qualidade, como também conquistará a confiança de alunos e pais a partir da segurança que transmitirá nas relações com os mesmos.

Exemplo disso é o fato de a criança pequena precisar de uma relação constante de afetividade com as pessoas com quem convive diariamente, e por tanto, uma delas sendo o educador infantil, este precisa ter o pleno entendimento

sobre a importância da afetividade para o desenvolvimento infantil, e assim deve acontecer em relação à importância do brincar, de trabalhar os limites, de proporcionar momentos diferenciados que chamem a atenção das crianças, de trazer as famílias a participarem na escola, dos cuidados com as crianças pequenas, dos estímulos necessários às mesmas, dentre outros aspectos norteadores do dia-a-dia das instituições de educação infantil.

Eis a necessidade de uma formação de qualidade e contínua, individual e coletiva, no espaço escolar ou em outros espaços que proporcionem momentos de aprendizagem para o educador infantil da atualidade que necessita compreender as transformações sofridas pela infância e suas conseqüências, necessita considerar a experiências vividas pelas crianças com suas famílias antes mesmo de freqüentar a escola, necessita compreender que cada criança tem suas características próprias e singulares não podendo ser comparadas com as de outras crianças e principalmente, precisa ter consciência de que seu trabalho e suas maneiras de agir com cada uma das crianças, será de grande valia ao desenvolvimento de cada uma delas, podendo ser uma contribuição positiva ou não.

Antunes (2004) considera a profissão do educador infantil a mais importante de todas, já que sua responsabilidade é educar e cuidar sujeitos que estão dispostos a fazer suas primeiras experiências, a construir suas primeiras relações de afeto e fazer principalmente, suas primeiras compreensões de mundo, do outro e de si mesmas. Ainda quando fala sobre a profissão do educador infantil, Antunes (2004, p.61) destaca alguns itens que considera necessário para que este profissional atue com qualidade, dentre eles:

Que seu olhar sobre o desenvolvimento humano não seja de apenas encanto e jamais de infantilização, mas de integral comprometimento com a profissão, com as conquistas da ciência e com o trabalho. Que tenha imensa empatia com o outro e que sinta orgulho em descobrir os detalhes, mesmo os pequenos, de sua progressiva transformação.

O trabalho do educador infantil deve ser sério, com comprometimento e amor, já que as exigências são grandes e a atenção não só ao desenvolvimento infantil como ao seu próprio trabalho se faz necessária. É relevante também destacar que o educador infantil precisa ter saúde física e intelectual em perfeitas condições para

exercer tal função, pois o dia-a-dia com crianças pequenas também é cansativo e desgastante para este profissional, pois deve estar atento a tudo e a todos e muitas vezes o esforço físico se faz necessário como parte integrante da proposta pedagógica (durante as brincadeiras, atividades físicas, momentos em que precisa dar colo a uma criança, trocar a fralda, fazer dormir, etc.) e que com certeza faz com que a relação entre educador e aluno seja ainda mais próxima.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A busca pela metodologia mais apropriada deve passar pela busca de teorias que dêem suporte para abordar e resolver os problemas da prática. Esta afirmação inicial em indicar a expectativa teórico-metodológica do estudo em questão considera que nossa perspectiva para estudar a instituição de Educação Infantil Ipê Amarelo é a de quem está imersa no ambiente de trabalho, ser um pesquisador ativo no contexto escolar.

Decorrem daí algumas implicações:

- Considera-se a escola, mesmo que na modalidade complementar à educação familiar como é o caso do NEIIA, como lugar de trabalho em que se encontra a realidade social e a política educacional, interesses, valores e conflitos.
- A realidade social é o ponto de partida para as práticas educativas, e por isso, entende-se que a investigação educativa tem de ser comprometida e se comprometer para alcançar a mudança.
- As teorias dão sustentação às práxis educativas como encontro entre teoria e prática.
- As indicações para a investigação nesse contexto de referências devem ser caracterizadas como qualitativa apoiada em técnicas que lhe dêem suporte como a observação participante, o questionário aberto e a entrevista estruturada, etc., com a finalidade de estudando os condicionantes que lhe configuram, resolver os conflitos e transformar as condições que lhe dão origem, mudando a situação.



### **3.1 Abordagem qualitativa**

Considerando a escola como um espaço onde acontecem as trocas, as aprendizagens, as interações e as relações entre sujeitos, é preciso compreendê-la como um ambiente de emoções, transformações e diferenças. Partindo deste princípio, para a realização deste estudo utilizar-se-á uma abordagem de análise qualitativa, a fim de compreendermos algumas questões e características particulares do universo escolar, considerando sua realidade e necessidades básicas.

### **3.2 Método de Pesquisa**

Inicialmente, como forma de introduzir os assuntos abordados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para que fosse possível ter um suporte teórico capaz de fundamentar os principais pontos considerados e analisados no presente trabalho.

Dessa forma seguindo a concepção de Lakatos quando afirma que “pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (1996 p.66). A busca por uma fundamentação teórica de qualidade, se dá pela necessidade de o pesquisador analisar diferentes pontos de vista sobre determinado assunto, e a partir disso, construir uma análise e conclusões próprias sobre o tema em pesquisa. Sendo a pesquisa bibliográfica uma das técnicas utilizadas para a coleta de dados, ela será um meio constante para se chegar a possíveis resultados no decorrer deste estudo.

Considerando que nossa pesquisa está imersa, diretamente, na instituição alvo da pesquisa e a obtenção de informações concretas sobre a mesma é de forma direta, algumas técnicas utilizadas como a observação participante, o questionário aberto e entrevista estruturada são fundamentais neste processo de investigação e na busca por resultados que decorrem do problema de pesquisa. Segundo Lima

(2004, p.103), “A observação participante permite ao pesquisador conhecer não apenas o discurso e as ações individuais dos sujeitos, mas igualmente o contexto em que o fenômeno ocorre”.

O pesquisador docente precisa estar ciente de sua função como observador e da postura que deve manter durante as observações realizadas, pois, isso facilita o trabalho, a relação de confiança entre os sujeitos envolvidos no processo e a análise e constatação dos fatos.

Lima afirma que: “A entrevista estruturada ou padronizada caracteriza-se pelo fato de, no momento da entrevista, o entrevistador e o contato se orientarem por um roteiro previamente elaborado e conhecido” (2004, p.92). Ou seja, a pessoa a ser entrevistada deverá ter conhecimento das questões que lhe serão propostas antes do momento da entrevista, para que possa preparar-se antes de responder as mesmas. Já o questionário aberto, permite que o sujeito responda com maior liberdade, de forma clara e direta, expressando sua forma de pensar sobre o tema proposto pelo (a) pesquisador (a).

Os sujeitos da pesquisa são os professores que atuam na instituição com crianças de um a cinco anos e nove meses, membros da equipe diretiva do Núcleo, coordenadora do projeto Ipê Amarelo, e alguns membros da equipe de pais representantes.

Neste sentido, investigar a contribuição da gestão escolar na produção de conhecimentos dos professores do NEIIA tem como premissas as referências da teoria crítica, cuja concepção transformadora (está adequado à perspectiva metodológica aqui adotada) e de reflexão e ação que lhe acompanham e indicam a estreita vinculação entre pesquisa e a ação, entre o estudo e a proposição de soluções para os problemas em estudo. E, pelo fato de a proponente deste projeto ser vinculada à instituição NEIIA na condição de professora, a condição de agente de ensino e agente investigador se misturam, se completam e se implicam, ao mesmo tempo em que potencializa a formação (continuada) dos professores como agente ativo e crítico do ensino.

### 3.3 Coleta de dados

Neste estudo, optou-se por inicialmente, realizar uma seleção de referenciais bibliográficos que fossem capazes de dar sustentação aos objetivos propostos na pesquisa. Para realizar uma breve contextualização do NEIIA, foi necessária a análise do PPP do mesmo que contém informações precisas sobre sua origem, funcionamento, etc., a entrevista estruturada realizada com a coordenadora do Projeto Ipê Amarelo, e por fim um questionário aberto para a diretora e para a coordenadora do Núcleo, bem como para alguns dos pais representantes. Os dados coletados precisaram ser analisados e relatados neste trabalho, como contribuições para que se chegasse aos resultados finais do mesmo.

#### 3.3.1 Contextualização do campo de estudo Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo

A criação do Núcleo de Desenvolvimento Infantil Ipê Amarelo, projetou-se a partir de 1961 com a criação e instalação da Universidade Federal de Santa Maria por seus dirigentes e servidores, com o objetivo de atender crianças de zero a seis anos, filhos dos funcionários da instituição. A construção do Núcleo teve início na década de 70, porém sua instalação definitiva deu-se em 1989 com a denominação de Creche Ipê Amarelo, sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Coordenadoria de Assuntos Estudantis e Comunitários), atendendo aos preceitos legais que incluem o direito à educação, bem como o dever do Estado e da família.

Esses direitos e deveres estão assegurados pela Constituição Federal do País promulgada em 1988, a Lei n. 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e pelo Estatuto da criança e do Adolescente em 1990. Com a instituição do 'auxílio pré-escolar' conforme o Art. 7º do Decreto n. 977, de 10/11/93, que dispõe sobre as modalidades de assistência pré-escolar houve a desobrigação da

instituição em oferecer a modalidade direta de atendimento aos filhos de seus servidores. Dessa forma, o Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo passa a ser instituído com objetivos educacionais para os filhos de servidores da UFSM com o auxílio de contribuições advindas dos pais usuários e administradas pela Fundação de Apoio à Tecnologia e ciência (FATEC), sob a responsabilidade da Coordenadoria de Qualidade de vida da Pró-Reitoria de recursos Humanos.

Em 16 de dezembro de 2002 o Conselho Universitário aprovou do Gabinete do Reitor a resolução 012/2002 que, em seu art. 1º profere: “extinguir o Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo da estrutura organizacional da Coordenadoria de Qualidade de vida do Servidor da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e transferir a sua infra-estrutura para o Centro de Educação onde suas atividades serão desenvolvidas na forma de ensino, pesquisa e extensão”, determinando em seu Art. 9º, parágrafo 3º, a apresentação, por parte da sua coordenação de uma Proposta de Modelo Didático/Pedagógico a ser implantada, a fim de que Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo se credencie como um núcleo educacional.

Desta forma, o NEIIA dispõe de um atendimento com objetivos educacionais para os filhos de servidores da UFSM e uma integração com os cursos de licenciatura oferecidos pela universidade (em especial os de Pedagogia e Educação Especial) a fim de proporcionar uma prática pedagógica dos acadêmicos em projetos educacionais que tenham como foco principal a Educação Infantil.

Atualmente o Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo situa-se na Avenida Roraima, prédio n. 4, e funciona como um Projeto de Ensino, Pesquisa e Extensão do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria, e atende um número de 155 alunos que preenchem 185 vagas, sendo que alguns destes freqüentam o turno integral na escola. Sua clientela de atendimento são crianças de um a seis anos filhos de servidores da UFSM e a distribuição das vagas acontece da seguinte forma: 50% para filhos de Técnico-administrativos, 45% para filhos de docentes e 5% para filhos de estudantes.

Em seu quadro de professores o Ipê Amarelo é formado por 9 professoras com formação superior em Pedagogia e 1 professora com formação superior em Educação Especial, sendo todas contratadas pelo regime CLT pela FATECIENS (Fundação de Apoio a Tecnologia e a Ciência da UFSM). O Núcleo é composto

também por 14 funcionários técnico-administrativos distribuídos da seguinte forma: 1 Fonoaudióloga, 1 Nutricionista, 3 Recreacionistas (com formação superior e especialização), 2 cozinheiras, 1 auxiliar de cozinha, 2 copeiras, 1 mestre-ofício, 1 auxiliar de enfermagem, 1 professora de 1º e 2º graus (cedida pela UFSC) com Formação em Educação Física. Apresenta um número de 18 bolsistas, estagiários dos Cursos de Pedagogia da UFSM e de Especialização e também 5 funcionários terceirizados representados pela SULCLEAN sendo 3 para equipe da limpeza e 2 da equipe de nutrição.

A Direção do Núcleo é formada por 1 funcionária Técnico-administrativa em Educação da UFSM com Formação em Pedagogia Educação Infantil (UFSM) e Pós-graduação em Psicopedagogia Institucional e Clínica (UNIFRA). A Coordenação Pedagógica é composta duas professoras, sendo uma para cada turno. Uma com formação em Pedagogia pela UFSM e Especialização em Psicopedagogia, e a outra com formação em Pedagogia pela UFSM e Mestrado em Educação. A Coordenadora Geral do Projeto é a Professora Doutora Viviane Ache Cancian – Centro de Educação da UFSM.

As turmas são divididas e denominadas da seguinte forma: Berçário (manhã) com dez alunos e três professoras, Berçário (tarde) com quatorze alunos e três professoras, Integração (manhã) com nove alunos e duas professoras, Integração (tarde) com quatorze alunos e três professoras, Maternal I (manhã) com onze alunos e duas professoras, Maternal I (tarde) com dezoito alunos e três professoras, Maternal II (manhã) com dezessete alunos e duas professoras, Maternal II (tarde) com vinte alunos e duas professoras, Maternal III (manhã) com dezoito alunos e duas professoras, Maternal III (tarde) com vinte alunos e duas professoras, Pré-escola (manhã) com treze alunos e duas professoras e Pré-escola (tarde) com vinte e um alunos e duas professoras. É importante destacar que em cada uma das turmas há pelo menos uma professora já formada e as demais estão em processo de formação na graduação ou na pós-graduação, e parte dos alunos frequenta o turno integral.

O Berçário é formado por crianças de um a dois anos, o Maternal I por crianças de dois a três, o Maternal II por crianças de três a quatro, o Maternal III por

crianças de quatro a cinco anos, a Pré-escola por crianças de cinco a seis e a Integração é formada por alunos de idades que variam de um a quatro anos.

A estrutura física do NEIIA é muito privilegiada, possuindo um espaço externo bem amplo e arborizado para que as crianças possam realizar atividades físicas ou brincadeiras livres. As salas também possuem um ótimo espaço com muito recursos que estimulam o desenvolvimento infantil, com móveis novos e adaptados para as crianças pequenas. Além disso, o NEIIA dispõe de uma sala de vídeo (com TV e DVD), uma Brinquedoteca, uma sala de informática, banheiros corretamente adaptados e um refeitório, sendo que todos estes espaços são freqüentemente explorados pelas crianças. Todas as salas possuem ar condicionado, aparelho de som, pias com torneiras, janelas amplas e duas portas, com saídas para a frente e o fundo, por questões de segurança.

E por mais que as condições na sua maioria sejam as adequadas para que as crianças se desenvolvam, a gestão do NEIIA está sempre estudando novas possibilidades e buscando apoio e recursos da UFSM juntamente com os pais representantes, para investir cada vez mais neste espaço que acolhe crianças entre um e cinco anos e prioriza uma educação de qualidade.

### 3.3.2 O desafio de coordenar o Projeto Ipê Amarelo e de coordenar o Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo

Para entendermos de forma adequada as diferenças em relação ao funcionamento do NEIIA, é preciso ressaltar que o mesmo funciona como um projeto de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Santa Maria coordenado por docente vinculado a departamento didático do Centro de Educação da UFSM e sob a responsabilidade do núcleo de Desenvolvimento Infantil, que é órgão de apoio diretamente ligado à Direção deste mesmo Centro. Enquanto Núcleo de Educação Infantil tem uma direção representada pela Prof<sup>a</sup> Vania Maria Almeida da Silva e uma coordenação pedagógica representada pela Prof<sup>a</sup> Monica Santin.

O Ipê Amarelo se diferencia das demais instituições de Educação Infantil que são privadas ou estatais, por estar vinculado à UFSM e esta ser a sua mantenedora. Seu funcionamento deve-se a uma **gestão compartilhada**, ou seja, por uma Gestão Educacional formada pela equipe externa que é representada por Coordenação Geral do Projeto, Coordenação Adjunta do Projeto, Direção do Centro de Educação e pela Reitoria da Universidade Federal de Santa Maria; bem como, pela Gestão Escolar do próprio Núcleo formada pela equipe interna representada por Direção, Coordenação Pedagógica, Professores e equipe de Pais Representantes. Todas as conquistas, decisões, discussões e alternativas, passam por todos estes segmentos, o que reforça a concepção de **gestão compartilhada** e de esforços conjuntos.

Através da entrevista realizada com a Prof<sup>a</sup> Viviane, foi possível entender como de fato as coisas são vistas, entendidas e trabalhadas a partir do seu olhar enquanto Coordenadora do Projeto. Muito do que foi dito durante a entrevista está em concordância com as observações pontuadas por mim enquanto educadora referência e pesquisadora deste contexto.

Se reforça a importância da pesquisa para que aconteça de fato a produção de conhecimentos dos educadores que atuam no Ipê, bem como a necessidade de produzir estes conhecimentos a partir de uma reflexão sobre a própria prática. A coordenadora também destaca que infelizmente em alguns desses momentos destinados a pesquisa e a estudos, grande parte da equipe não se envolve, não participa por “n” motivos, o que dificulta um trabalho e um saber construído coletivamente. Para ela, as possibilidades criadas pela gestão são decisivas neste processo de produção de conhecimentos, incluído as oportunidades de expandir este conhecimento em espaços alternativos e externos. Quanto às relações das famílias, dos professores e bolsistas com a equipe de gestores, acredita estar com uma boa participação e envolvimento, mas acredita que é possível melhorar ainda mais principalmente, na comunicação entre as pessoas.

A professora Viviane acredita ser fundamental o processo de formação inicial e continuada na produção desses conhecimentos, e que é esta formação que irá refletir no trabalho realizado em sala de aula. Como desafio principal, enfatiza a necessidade de se ter uma comunicação mais clara e objetiva e uma linguagem menos truncada, pois desta forma o trabalho será realizado com transparência e

comprometimento, coisa que de acordo com a sua opinião, ainda falta para algumas pessoas que trabalham no Núcleo.

Caracteriza a equipe como séria e comprometida, mas reconhece a necessidade de evoluir em alguns aspectos ainda. O Ipê como um espaço de educação infantil, teve grandes e significativos avanços, mas ainda necessita avançar na busca por um trabalho de qualidade tanto com os alunos como com os educadores. De acordo com a entrevista, ficou bastante evidente o quanto o trabalho realizado pela gestão se faz fundamental para a produção do conhecimento dos educadores da infância e o quanto esta gestão também precisa evoluir para proporcionar estes momentos de aprendizagem e explorar as infinitas possibilidades que o ipê e a Universidade podem oferecer aos seus educadores.

Percebe-se uma coerência muito grande entre as respostas da atual coordenadora e o questionário respondido pela diretora do NEIIA que também reforça a necessidade de se fazer pesquisa como uma das formas de estimular a produção do conhecimento docente, assim como, fazer a reflexão de assuntos referentes ao dia-a-dia no Núcleo. É bastante direta e segura ao afirmar que a Gestão Escolar deve ser responsável por proporcionar momentos de participação efetiva da equipe escolar e também vê como satisfatória as relações entre a equipe de gestoras e as famílias do Núcleo. No entanto, assim como a coordenadora do projeto, a diretora também aponta a necessidade de melhorar as relações interpessoais do NEIIA e de sempre se estabelecer objetivos claros para com o trabalho realizado com as crianças pequenas, entendendo sempre a complexidade entre o Cuidar e o Educar.

A Diretora também relata a dificuldade que os educadores enfrentam em planejar nos dias de reuniões já que muitas crianças permanecem no horário de plantão (que é um direito de todos os pais que permanecem trabalhando neste horário) e quanto às reuniões gerais, acredita que seriam mais proveitosas que se os temas fossem pré-agendados e escolhidos pela equipe do NEIIA e com a participação efetiva de professores do Centro de Educação da UFSM, como forma de Curso de Capacitação inclusive com certificação. Aponta como principais desafios, a efetivação do PPP (já que nele também estarão consolidados os objetivos que a equipe prioriza para o trabalho diário no Núcleo), a



institucionalização do Ipê para torná-lo de fato e de direito uma Escola de Educação Infantil com devida importância para a UFSM, e por fim, melhorar as questões de convívio e diálogo de todo o grupo de trabalho do Núcleo.

A Coordenadora Pedagógica também reforça e segue a mesma linha de pensamento que as demais gestoras. Ela afirma que o processo de produção de conhecimento se dá diariamente na relação de educação entre educador e educando, ou seja, na prática diária, sendo que enfatiza a importância do olhar investigativo do professor nesse processo. Acredita fielmente na importância da equipe de gestoras lançar possibilidades, dúvidas e problematizar, fazendo do uso do diálogo, um instrumento-chave para produzir os conhecimentos com o restante da equipe, contemplando sempre a relação entre a teoria e a prática com questões que norteiam a educação infantil.

Da mesma forma que as professoras anteriormente citadas, a coordenadora pedagógica do NEIIA também acha necessário que se repense a questão da linguagem comum no grupo visando um melhor entendimento sobre questões diversas e superando a linguagem e comunicação truncada que se fazem presentes no NEIIA. Da mesma forma, compreende o Ipê como um espaço propício à formação continuada, principalmente por termos o privilégio de estarmos em um espaço universitário e com a presença quase que constante de professoras que fazem parte do Centro de Educação e que se dispõem a contribuir com o grupo. E para finalizar, a coordenadora entende como principal desafio do NEIIA a importância de toda a equipe compreender e se mobilizar no projeto de institucionalização, visto que isso só trará benefícios aos pais, crianças e professores.

Quanto ao questionário que os membros da equipe de pais representantes responderam, há também uma coerência entre as respostas de todos, o que reforça a transparência da equipe de gestores do Projeto Ipê Amarelo e do NEIIA para com as famílias. Vejamos a seguir as perguntas e trechos das respostas destes pais representantes, sendo que seus nomes não serão expostos no presente trabalho, e sim, a sigla R1, R2, R3, R4, R5 que quer dizer Representante 1, Representante 2, e assim por diante.

**1 Como você percebe as relações da equipe de gestoras com as famílias dos alunos, com professores e bolsistas do Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo (NEIIA)?**

*Percebo que existe um bom relacionamento da equipe de gestoras com os demais e estas relações acontecem de forma diferenciada. (R1)*

*Existe uma relação muito humana, próxima, aberta e de comprometimento com o bem estar da equipe e de todo funcionamento do Núcleo. (R2)*

*A equipe de gestoras estabelece - tanto com as famílias, como com os professores e os bolsistas do Ipê - relações pautadas no respeito, na afetividade e na valorização do papel de cada um desses atores. (R3)*

**2 De que forma você define a Gestão Escolar do NEIIA?**

*É uma gestão voltada para as inovações, buscando aprimorar os conceitos pedagógicos na prática, sempre buscando e trabalhando para que o NEIIA seja um núcleo de educação infantil modelo. (R1)*

*Uma gestão responsável, comprometida com o humano. (R2)*

*Uma gestão comprometida e envolvida com o projeto (desde as questões miúdas do dia a dia até questões mais complexas, decisivas para o futuro do Ipê), não medindo esforços para fortalecer o espaço, melhorar a qualidade e buscar sua "sustentabilidade" ou "autonomia". (R3)*

**3 Como a gestão, conforme definida por você, contribui com o desenvolvimento e a produção do conhecimento dos educadores no NEIIA?**

*Permite aos educadores vivenciarem na prática sobre como realmente deve ser um núcleo de educação infantil. (R1)*

*Parece-me com muito interesse, quando efetivamente se preocupam com a formação e a atualização da equipe toda, ao realizarem reuniões, turnos de formação, atualizações, etc. (R2)*

*Direitos iguais e descentralização de idéias. (R4)*

#### **4 Como você percebe o trabalho dos educadores do NEIIA?**

*Os educadores se apresentam de certa forma, mais bem preparados e qualificados para atenderem as crianças, desta maneira também passando mais segurança aos pais que deixam seus filhos e vão para o trabalho. (R1)*

*De modo geral, até por haver um processo de seleção, há um excelente comprometimento com o desenvolvimento integral das crianças. (R2)*

*Quanto ao trabalho dos educadores percebo, da mesma forma que caracterizei a gestão (e não acredito que isso seja coincidência!) que é pautado pela transparência, respeito e pela acessibilidade (isso no que concerne às relações estabelecidas com a família dos alunos). Em relação aos alunos, acredito que o trabalho dos educadores engloba: competência, criatividade, dedicação e muita afetividade. (R3)*

*Busca a participação dos pais como instrumento conjunto no trabalho educacional das crianças. (R4)*

#### **5 Você acredita que as reuniões gerais e pedagógicas, propostas pela equipe de gestoras, contribuem para a produção dos conhecimentos dos educadores do NEIIA?**

*Sim, com certeza. (R1)*

*As reuniões são fundamentais no sentido de fortalecimento da coletividade, da troca de experiências entre a equipe, do planejamento, do estudo – passos todos imprescindíveis para que haja a produção do conhecimento. (R3)*

#### **6 Caracterize em poucas palavras a equipe de trabalho do NEIIA.**

*Uma equipe muito interessada em que o NEIIA evolua como um todo, buscando sempre o aprimoramento de seus educadores e com isto um melhor atendimento para as crianças. (R1)*

*Considero uma equipe unida, de modo geral preparada, e mesmo com problemas a enfrentar, acima de tudo veste a camiseta. (R2)*

*De todas as características que já mencionei destaco a afetividade e a competência como pilares que caracterizam a equipe de trabalho do NEIIA. (R3)*

*Esforçada e dedicada no desenvolvimento da educação infantil. (R4)*

**7 Como membro da equipe de pais representantes do NEIIA, quais as necessidades mais urgentes que você aponta no dia-a-dia desta instituição?**

*Torná-la oficial, e assim conseguir mais recursos de um modo geral, seja recursos humanos ou outros recursos que sejam necessários sem precisar ficar a todo momento “pedindo”. (R1)*

*[...] que a equipe seja ousada, e procure buscar sempre todos os recursos e possibilidades de melhor funcionamento do Núcleo, junto aos dirigentes máximos da UFSM, comprometendo estes com o Núcleo. Infelizmente nesta busca temos que ser ousados e até “abusados”, no bom sentido, junto aos órgãos que podem e deveriam dar mais apoio ao Núcleo, que afinal de contas também dá condições para que servidores da UFSM possam melhor desempenhar suas funções. (R2)*

*A necessidade mais urgente, na minha opinião, é a institucionalização - que desdobra-se em autonomia e sustentabilidade do trabalho. (R3)*

**8 Você acredita que o NEIIA está conseguindo construir uma gestão participativa e democrática, já conseguiu ou está distante desta conquista? Por quê?**

*Acredito que sim, pelo menos a equipe de gestores faz o possível para que isso aconteça. Muitas vezes o que é mais difícil é contar com a participação e colaboração por parte dos pais. (R1)*

*Penso que isso é processo que está sempre em construção. Algumas vezes a participação pode ser estimulada para que realmente todos participem um pouco mais. Muito já se conseguiu e considero que há uma boa participação de toda equipe e principalmente também dos pais. (R2)*

*Sim, como já respondi anteriormente, acredito que o NEIIA está conseguindo construir uma gestão participativa e democrática. Justamente porque prioriza espaços de participação dos atores que envolvem a “comunidade escolar” no planejamento e na tomada de decisões. (R3)*

*Eu acredito que está a caminho. (R4)*

**9 Se achar necessário poderá fazer comentários, sugestões ou críticas que não estiveram contempladas nas questões acima em relação ao trabalho da equipe de gestores e educadores do NEIIA.**

*Não houve respostas.*

A importância em considerar os relatos e opiniões de alguns dos pais representantes do NEIIA se faz fundamental num trabalho de pesquisa como este, já que o Núcleo é formado e gerido por pais, crianças, professores, equipe de gestores e demais funcionários e cada um possui sua devida importância para o funcionamento e para a qualidade de todos os serviços que nele são oferecidos. Nem todas as respostas de todos os representantes foram expostas no trabalho, pois algumas estavam muito semelhantes as dos demais, representando o mesmo significado. Há muitas semelhanças entre uma resposta e outra, mas de tudo, o que fica mais evidente é a satisfação destes pais que representam todos os demais pais de alunos, com o trabalho que a equipe do Núcleo vem realizando no seu dia-a-dia. E isso com certeza é uma conquista para todos, mas em especial para as gestoras do Projeto Ipê Amarelo e do Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo, que lideram este trabalho e propõem alternativas que qualifiquem o mesmo.

### 3.3.3 Fatos Pontuados durante as observações participantes

#### 3.3.3.1 Formação Continuada: na busca por maior valorização profissional

A formação de professores nunca recebeu tanta ênfase e importância como nos últimos tempos, assim como em muitas escolas a mesma tem feito parte do cotidiano de seus profissionais. No Ipê Amarelo não seria diferente, e o que se percebe, é que a tentativa da equipe de gestores em proporcionar momentos de reflexão, formação e discussões tem sido grande e importante nesse período em que o Núcleo se encontra. Um período de dificuldades financeiras mas também de

transformação, de mudança a partir da reformulação do PPP que está em andamento. Esses encontros são distribuídos da seguinte forma: Grupo de Estudos (que acontece a cada quinze dias nas terças-feiras no Núcleo de Desenvolvimento Infantil localizado no Centro de Educação da UFSM), Reuniões de Planejamento (também a cada quinze dias no Ipê e no horário das 17 às 19 horas), Reunião Geral (acontece na última sexta-feira do mês, no Ipê no horário das 11 às 14 horas) e Formação Continuada (que tem como proposta acontecer em um sábado do mês com o objetivo de reunir todos ou quase todos os profissionais do Núcleo).

Partindo da necessidade de realizar a observação participante no contexto em questão, no caso o Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo, e de que esta contribuirá para uma maior reflexão sobre as contribuições da gestão escolar na produção do conhecimento dos educadores da infância, os momentos de formação e reuniões são os primeiros condicionantes a serem observados e analisados neste estudo. Seguem então algumas pontuações realizadas durante as observações.

É relevante destacar a persistência da equipe de gestores em proporcionar momentos de estudo, de formação continuada e de discussões entre o grupo. São realizados grupos de estudos com o objetivo de estimular os profissionais do Núcleo a entenderem melhor não somente o porquê da realização dos ateliers (que é uma proposta nova baseada na proposta da Reggio Emilia) como também a discutirem assuntos norteadores da prática pedagógica. Não é obrigatória a presença de todos, mas todos são convidados a participarem dos encontros que são muito produtivos independente do número de participantes. As reuniões gerais são destinadas a assuntos de interesses gerais, do núcleo e de toda a equipe, assim como um momento único de realizar trocas entre todos do grupo. Um exemplo disso é a exposição de cada um dos projetos que serão desenvolvidos durante o semestre com as crianças, e que é elaborado pelos professores. As reuniões de planejamento, como o próprio nome já diz, são destinadas no primeiro momento para planejar as atividades pedagógicas com sua equipe de trabalho, e no segundo momento para discutir assuntos mais voltados para a parte administrativa do Núcleo. Infelizmente ainda há um pouco de dificuldade em realizar esse primeiro momento de planejamento, pelo certo as crianças deveriam ser levadas para casas e nem

sempre isso acontece, dificultando a concentração dos professores que tem que se dividir entre o planejamento e os cuidados com os alunos.

Independente de qual reunião seja, vale ressaltar que muitos elementos são abordadas e muito também se aprende enquanto professor aprendiz. Tivemos um encontro com uma mãe do Núcleo que também é enfermeira e que nos passou noções básicas de primeiros socorros, discutimos os possíveis tópicos a serem abordados e estudados no PPP que será construído pelo grupo, fizemos relatos de nossas próprias experiências para os demais colegas, estudamos possibilidades de melhoras nos ateliers, conversamos com professoras bastante experientes que fazem parte do Centro de Educação da UFSM, organizamos nossas festas com as crianças e suas famílias, alguns de nós apresentou nossos trabalhos realizados no Ipê em eventos da área da Educação e principalmente falamos muito sobre nossa prática pedagógica, nossos anseios, nossas conquistas e dúvidas. De fato, como observadora participante, vejo no Ipê Amarelo uma equipe de verdade que deseja trabalhar em equipe e realizar um trabalho de qualidade para com nossos alunos.

O final do ano de 2008 foi de satisfação para o Núcleo, pois fechamos com sucesso e também com grande reconhecimento dos pais pelo trabalho realizado. Algumas colegas deixaram o Ipê, todas agradecidas por tudo que viveram e aprenderam neste espaço, mas seguindo adiante em função de outras oportunidades que surgiram em suas vidas. A equipe organizou uma festa de final de ano de modo que professores, pais e alunos pudessem todos estar reunidos neste momento de confraternização que é o final do ano. Uma festa simples, sem grandes decorações e apresentações artísticas, porém, realizada com a colaboração de todos que fazem parte deste Núcleo e que durante o ano envolvem-se em torno da educação de nossos alunos. A equipe de profissionais do Ipê também se reuniu para comemorar todas as coisas boas que aconteceram durante o ano em uma festa na casa de uma das professoras.

Ainda neste período, uma seleção de professores e bolsistas acontece e isso causa à maioria do grupo certo desconforto, pois muitos acreditam que o melhor seria investir nos profissionais que já fazem parte do Ipê e que desejam uma contratação. Começou a se colocar na prática, a distinção para os cargos de professora referência e bolsista. O resultado desta seleção foi a contratação de três

novas professoras e cinco bolsistas, sendo que destes apenas uma professora já fazia parte do grupo. Este assunto foi abordado inclusive em uma das reuniões de final de ano pela coordenadora do projeto, a professora Viviane que explicou a importância da coerência e do profissionalismo no momento da seleção, e também os cuidados e critérios ao escolher principalmente a professora referência da turma, pois esta será a principal responsável pela turma, e também por conduzir juntamente com seu (s) colega (s) de sala o trabalho que irá decorrer durante o ano.

O período de férias foi destinado para que os grupos de estudo organizados anteriormente, se reunissem para estudarem e construíssem o PPP do Núcleo, já que teriam poucas crianças e muitos professores. Porém, acredito eu, que devido ao cansaço coletivo, o grupo acabou não se comprometendo inteiramente com a proposta e os resultados foram adiados para o início do período letivo. Durante o mês de janeiro o Núcleo, assim como o restante da universidade funcionava em horário de verão (somente no turno da manhã para todos os alunos e no turno da tarde apenas para os filhos de funcionários do hospital). Porém, o que aconteceu mesmo, foi que muitas crianças ficaram no horário do plantão sem obedecer aos critérios e regras necessários. Isso com certeza causou indignação por parte dos professores, pois muitos dos pais que levavam seus filhos no horário do plantão tinham condições de ficar com eles em casa e assim não o faziam.

No início do período letivo, professores, alunos e pais novos chegando ao Ipê. Algumas mudanças e muitas expectativas para o ano que se inicia. No mês de março, a nova coordenadora pedagógica, Professora Mônica, iniciou suas atividades no Núcleo demonstrando muito interesse em conhecer este espaço, os colegas e também muito envolvida com a rotina, fazendo-se presente nas salas de trabalho. Isso faz com que nós professores tenhamos um acompanhamento mais direto, mais intenso da coordenação com nosso trabalho, o que antes de certa forma era uma carência do grupo. Este fato marca um período importante de transição no Ipê, pois de um lado, há uma forte expectativa em relação à atuação da nova coordenação pedagógica, e de outro, o desafio desta coordenação em se adaptar à rotina do Ipê e estar mais próxima da prática educativa.

O que se problematiza é que é necessário deixar mais claro para todos os integrantes desse Núcleo que somos uma instituição que atende, exclusivamente, à



primeira etapa da Educação Básica (a Educação Infantil), e isso produz diferenças e especificidades no nosso modo de ser, fazer e construir nossa identidade profissional. O que se pode observar durante as reuniões realizadas no Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo, é que além de vários assuntos referentes ao funcionamento do mesmo serem abordados, toda a equipe tem a oportunidade de se manifestar, expressando suas dúvidas, sugestões, seus descontentamentos e conquistas enquanto profissionais.

Trabalhar coletivamente significa, portanto, elaborar um projeto pedagógico, programar objetivos educacionais que não sejam o fruto de escolhas espontâneas individuais, improvisadas e não-coordenadas, mas, ao contrário, realizadas colocando-se em contínua interação entre os vários membros do grupo, com o objetivo de realizar, cada um com o próprio estilo, e de acordo com as respectivas competências o que foi decidido e programado em conjunto. (SAITTA, 1998, p.116).

Tudo passa a ser discutido: assuntos referentes à parte pedagógica, à estrutura do Núcleo, às relações interpessoais, às dificuldades e também as relações positivas com as famílias e, inclusive, a situação financeira do Ipê. O que pude perceber enquanto observadora participante, é que todos esses assuntos são abordados com o objetivo de tornar ainda mais intenso o envolvimento de todo o grupo com a qualidade da educação e dos cuidados destinados aos nossos alunos. De fato, é notável a busca pelo melhor e isso se pode dizer de todo o grupo. É claro que nem sempre as decisões são unânimes e algumas opiniões contrárias surgem, como normalmente acontece em todos os grupos de trabalho que são formados por muitas pessoas.

Mas o que chama mesmo a atenção, minha em especial como observadora, é que devido a minha experiência em outras escolas, o Ipê se difere e se destaca por não haver uma separação entre sua equipe de gestores e o restante do grupo de profissionais. Tudo que diz respeito, interessa ou irá afetar ao grupo todo, é decidido por ele mesmo e não somente pela diretora e coordenadora pedagógica. É um espaço que busca constantemente ser democrático e participativo, mesmo com as dificuldades que surgem. Outra questão muito importante e de destaque eu diria, é o fato da equipe de gestores estimular a participação dos demais profissionais em

eventos de formação continuada, buscando muitas, recursos financeiros em parceria com a Universidade, para dar condições a essa formação.

Como já havia sido comentado anteriormente, atualmente a nova coordenadora pedagógica está em um momento de adaptação e procurando entender o funcionamento da rotina do Núcleo, como toda pessoa que inicia seu trabalho em um novo ambiente de trabalho. Porém, na primeira reunião geral deste ano de 2009, as coisas aconteceram diferente de tudo o que se construiu e se costumava fazer até então. Somente as professoras regentes de cada turma foram chamadas para a reunião com a coordenadora e diretora do Núcleo, e isso causou uma revolta muito grande por parte dos bolsistas que se sentiram deixados de lado, tendo suas funções inferiorizadas e sem entender a nova dinâmica de reunião. Na verdade, não houve muito sentido nesta nova forma de reunião, pois tudo que foi tratado com as regentes poderia ter sido dito ao grande grupo, já que ao final desta reunião cada uma das professoras teve que transmitir tudo o que havia sido dito em reunião aos seus bolsistas.

A sensação é que parte do que demorou a ser construído começasse a se desconstruir, já que este encontro com todos os profissionais do Núcleo seria um momento para discussões, trocas, interações e aprendizagens, como era no ano anterior. Muitos dos bolsistas chegaram a questionar sobre quais são os objetivos reais do Ipê: separar regentes de bolsistas ou trabalhar de forma conjunta? Vale ressaltar que as professoras regentes também não concordaram com esta separação e que desejaram levar esta questão como uma insatisfação de todo o grupo para a coordenação pedagógica, buscando resgatar o valor de conseguir reunir, discutir questões importantes do Núcleo com todos seus profissionais presentes.

Na reunião seguinte, o primeiro momento ficou destinado para o planejamento, porém, com professores de duas turmas em cada sala. Como pesquisadora ativa neste estudo, destacarei minha experiência enquanto professora integrante desse Núcleo. Eu e um dos meus colegas de sala nos reunimos com duas professoras da turma do Berçário, lembrando que minha turma é o Maternal I. Iniciamos uma conversa com relação a minha experiência e a forma como eu agia enquanto professora de Berçário nos anos anteriores, tanto em relação a parte

pedagógica quanto à minha postura enquanto professora referência, considerando que isso se deu pelo fato da atual professora do Berçário estar atuando pela primeira vez com esta faixa etária. Trocamos idéias sobre adaptações de alunos, termos a serem utilizados e maneiras de se falar com os pais, possíveis atividades de estimulação nesta faixa etária, relações interpessoais com o grupo de trabalho e principalmente sobre o que é e qual a importância de ser Professora Referência de uma turma. Durante nossa conversa ficou claro que devemos refletir sobre a importância da experiência e do conhecimento teórico que cada um de nós educadores temos, do quanto mais precisamos buscar e o que ainda precisamos aprender.

Conversamos sobre a situação atual do Berçário que compreende adaptações mais prolongadas de alguns alunos, bem como a dificuldade de haver um bom entrosamento entre a equipe de trabalho da mesma. Depois de muitas conversas, concluímos que neste caso, o necessário é que a professora referência do Berçário determine com mais segurança as coisas a serem feitas, que conduza o melhor caminho a ser percorrido e que principalmente esclareça sua função para o restante de seu grupo, de professora referência e principal responsável por qualquer coisa que venha a acontecer nesta turma. Contudo destacamos que isso não significa ser autoritária, individualista ou arrogante, e sim ouvir sugestões, valorizar o trabalho bom que os colegas realizam e sugerir melhoras sempre que achar necessário. Não deixou de ser a continuidade de uma discussão anterior, que abordou a função de professora referência e a função de bolsistas de uma turma. Teoricamente o planejamento de atividades para ambas as turmas não foi realizado, mas o diálogo proporcionou momentos enriquecedores entre professores do Maternal I (com mais tempo de experiência profissional) e professoras do Berçário (com menos tempo de experiência profissional mas com muita vontade de aprender e dar certo enquanto educadoras).

Assim, a pesquisa do professor, sem dissociar-se da prática, pode, legitimamente, construir teoria e compartilhá-la, ou pela divulgação escrita (quase nunca favorecida pelas condições de trabalho), ou pelo diálogo com seus pares, cuja difusão e importância formativa não deve ser menosprezada. (OLIVEIRA, 2007, p.26).

Falamos abertamente uns com os outros, trocamos idéias, demos sugestões, nos fortalecemos enquanto profissionais e nos dispomos para qualquer coisa que o (a) outro (a) precisasse no decorrer do trabalho. No segundo momento deste encontro a Coordenadora do Projeto, a professora Viviane juntamente com a Coordenadora Pedagógica do Núcleo, a professora Mônica, explicaram o motivo da separação entre regentes e bolsistas no primeiro momento da reunião passada e tudo ficou muito claro e resolvido. Prova de que o diálogo sempre faz muito bem em situações difíceis como essa. Para reforçar o primeiro momento, a professora Viviane esclareceu a importância da professora referência em cada turma, ressaltando suas responsabilidades e funções dentro do grupo.

Durante esses encontros é notável a liberdade que cada um dos integrantes do Núcleo, sejam professoras referências, como bolsistas, diretora ou coordenadora pedagógica, tem em expor suas dificuldades ou problemas pontuados na turma e também a humildade de cada um em aceitar sugestões do restante da equipe como uma tentativa e alternativa de melhora. Todos reconhecem a necessidade da pesquisa estar presente em nosso dia-a-dia para enriquecer o trabalho pedagógico e principalmente para buscar o que não se sabe e vale ressaltar do quanto a equipe de gestores tem nos motivado a estar sempre em processo contínuo de formação.

O professor, como sujeito epistêmico, é alguém que continua aprendendo e ampliando sua capacidade de conhecer e, portanto, de aprender conteúdos mais complexos. [...] Além disso, o professor é responsável pelo processo de aprendizagem do aluno. [...] Por esses dois motivos combinados, ele se torna um pesquisador no sentido amplo. (BECKER, 2007, p.14)

É notável a importância da pesquisa dentro do Ipê Amarelo, seja no que diz respeito ao trabalho que será realizado com as crianças (os ateliers por exemplo), ou na elaboração de um documento tão importante e de grande valor para toda e qualquer instituição educativa como é o PPP. No entanto, durante o ano de 2009, ainda não foram realizados grupos de estudos e participações em eventos da área da educação e isso, com certeza, deixa de contribuir e acrescentar na qualidade do trabalho realizado neste espaço de trocas e interações. Vários acontecimentos durante este ano provocaram discussões, insatisfações, divergências e opiniões variadas por parte da equipe. Como um exemplo destaco a entrada de novos

professores, a busca pela institucionalização, a chegada de móveis novos para as salas de aula, a forma como as reuniões vem acontecendo (com pouco tempo destinado ao planejamento), a construção do PPP, a eleição da nova direção para o Centro de Educação (que influencia diretamente no NEIIA já que este funciona como um projeto de ensino, pesquisa e extensão vinculado ao Centro de Educação) e a eleição de Reitor da UFSM.

Devemos considerar que essas discussões fazem parte de todo e qualquer ambiente social e composto por inúmeras diversidades, e que são essas diversidades que compõem um espaço de construção de uma gestão participativa e democrática.

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O Núcleo de Educação Infantil é visto em Santa Maria como um referencial da Educação Infantil e como um espaço educativo que serve como modelo para os demais, de acordo com alguns relatos que costuma se ouvir. No entanto, o Ipê atravessa um momento histórico de desafios e dificuldades, principalmente no que diz respeito à institucionalização que tem sido uma luta constante de toda equipe diretiva, pais, professores e de alguns setores da Universidade Federal de Santa Maria.

Como pesquisadora ativa neste contexto, procurei saber mais sobre o funcionamento e estratégias de formação continuada no Núcleo, mantendo a relação com a Gestão Escolar que é o principal foco deste estudo. Para isso, realizei algumas observações em momentos nos quais o grupo encontrava-se reunido na sua totalidade ou maioria como, por exemplo, nas reuniões pedagógicas e grupos de estudo. Como educadora referência neste contexto e também como pesquisadora, conclui algumas coisas que acredito serem muito relevantes para o bom funcionamento do Núcleo e para a valorização de seus profissionais atuantes. Devo também dizer que, durante este período de observações, senti a importância e a relevância deste trabalho para o NEIIA, que é uma instituição diferenciada das demais por ter uma gestão compartilhada e por fazer parte de um espaço universitário, neste caso, da UFSM. Sinto-me feliz por ser também educadora referência do NEIIA que é rico em oportunidades de formação e discussão, de condições de trabalho, de igualdade de direitos e deveres, de espaço físico apropriado e diversificado para as crianças, e principalmente, sinto-me feliz em saber que ser educadora referência neste espaço é ser ensinante e aprendiz o

tempo todo; é ser o instrumento de confiança entre os pais e a escola; é ser o acolhimento e o aconchego das minhas crianças e é reconhecer que as minhas atitudes são o pontapé inicial para um trabalho pedagógico de qualidade não somente na minha turma, mas sim como contribuição para as demais.

No decorrer do ano de 2008, as principais dificuldades apontadas pelos professores giravam em torno do **pouco tempo de acompanhamento da coordenação pedagógica** no dia-a-dia do Núcleo e da **falta de compreensão de grande parte das famílias com os dias e horários destinados ao planejamento pedagógico**. Para o primeiro motivo, não haviam muitas soluções, pois eram duas coordenadoras, cada uma fazendo dez horas de coordenação e desta forma, se tornava impossível que elas estivessem mais presentes devido à carga horária de cada uma, que até o momento não poderia sofrer alterações devido a questões financeiras. Para o segundo motivo, havia uma dificuldade muito grande de alguns pais entenderem e respeitarem os dias e horários de planejamento, sendo que nestes, seus filhos deveriam ser retirados mais cedo ou chegarem mais tarde dependendo do turno. Claro que alguns casos eram entendidos, pois muitas vezes os pais ainda estavam em horário de trabalho e/ou não tinham com quem deixar o (a) filho (a). Porém, na maioria das vezes, por saberem que haveria um plantão para as crianças as quais os pais não teriam como retirar da creche, alguns, sem necessidade deixavam seus filhos neste plantão.

O que pude observar, é que para as duas principais dificuldades, a equipe de gestores sempre procurou manter um diálogo bastante acessível tanto com a equipe de profissionais do Núcleo, como com os pais dos alunos. Uma das alternativas para que pudéssemos dar continuidade à nossa formação em horários mais tranquilos e destinados a isso, foram os grupos de estudo que passaram a ser realizados em um dos dias da semana no turno inverso de trabalho dos professores, ou seja, para os que trabalhavam pela manhã os encontros seriam à tarde e vice-versa.

Os estudos foram baseados na Educação de Reggio Emilia já que o Ipê tem o objetivo de seguir sua proposta a partir da realização de ateliers. Os primeiros encontros foram fantásticos, todos fazendo colocações riquíssimas sobre nossas práticas e socializando estas com os demais presentes, a partir das leituras realizadas. Porém, com o passar do tempo, o número de professores que

participavam dos encontros foram diminuindo, e com isso, nem bem chegamos ao final do ano, e encerramos nossos grupos de estudo por falta de participação da equipe. Cada um justificava sua ausência por motivos diversos, mas o fato é que, como equipe não soubemos aproveitar esta oportunidade destinada à nossa aprendizagem.

Outro ponto marcante que destaco tanto como educadora do Núcleo e também como pesquisadora foi o fato de neste ano de 2008, a Gestão Escolar proporcionar a todos algumas oportunidades para que pudessemos participar de eventos relacionados à Educação como no **Simpósio de Ensino, pesquisa e Extensão** (SEPE - UNIFRA), o **Encontro de Investigação na Escola** (na UNIJUÍ), o **Fórum mundial de Educação**, a **Jornada Nacional de Educação** (UNIFRA) e a **Semana do Bebê** (PoA). Para estes eventos, quem participou, recebeu orientação de alguns professores do Centro de Educação da UFSM, em dois destes as inscrições foram pagas pela Universidade e no último, na Semana do Bebê em especial da Pró-Reitoria de Extensão, além de recebermos total apoio e motivação para expor nossos trabalhos desenvolvidos no Núcleo para que outras pessoas pudessem apreciar. Lamentável, mais uma vez, é que a equipe participou em minoria.

Para este caso, fica muito claro que houve sim, falta de comprometimento da equipe de professores com estes momentos de estudo e de investimento na própria formação continuada, principalmente pelo fato do Ipê Amarelo encontrar-se em um espaço universitário dotado de inúmeras possibilidades de produção de conhecimentos. Falta clareza sobre a importância em buscar cada vez mais conhecimentos, vendo isso, como a mais preciosa forma de qualificar o trabalho docente no cotidiano do Núcleo. Isto se reflete na indissociável articulação entre o ENSINO – Formação inicial; - a PESQUISA – cursos de pós-graduação *latu e stricto sensu*; e a EXTENSÃO – ações participativas de eventos, de inserção com outras escolas do sistema municipal de Educação, ou ainda, de vínculos externos de membros do corpo docente ou discente que também atuam no NEIIA.

Outra questão que vejo como ponto chave no cotidiano do NEIIA, e digo isso não somente como pesquisadora, mas principalmente como educadora referência do mesmo, é o fato do “estranhamento do novo”. Ou seja, toda vez que alguma



mudança é proposta ou que alguma nova contratação acontecerá, a sensação é que a equipe na sua maioria se sente preocupada, como se isso fosse um motivo capaz de tirar o emprego de alguém que já trabalha ali.

Todos sabem que o “novo” assusta, mas também enriquece a cada um como pessoas e profissional, e normalmente estas atitudes de preocupação e estranhamento são em momentos iniciais da mudança, porque na maioria das vezes a equipe se demonstra muito unida e empenhada em sempre fazer o melhor. Penso que o NEIA é um lugar tão maravilhoso de se trabalhar, um lugar de condições tão justas aos seus profissionais e tão propício ao crescimento pessoal de cada um, que ninguém quer perder este vínculo, esta oportunidade de fazer parte desta instituição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho pedagógico é feito com muito carinho e dedicação por parte dos professores e também sob o olhar atento da equipe de gestoras do Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo, no entanto, concluo que é preciso sim qualificar ainda mais este trabalho e principalmente, explorar tudo que está ao nosso alcance em termos de educação e formação continuada neste espaço que faz parte da Universidade Federal de Santa Maria. A Gestão Escolar do Núcleo deve continuar promovendo momentos de discussões, de formação e aprendizagem com seus profissionais, para que este conhecimento produzido pelos educadores, reflitam em suas práticas com as crianças e, conseqüentemente, sejam apresentados a outras instituições e em eventos que valorizem estas construções.

Durante o período em que foram realizadas as observações, foi possível concluir que ainda há uma necessidade da Gestão Escolar do NEIIA estar mais atenta a estes momentos de formação e aos momentos destinados ao planejamento pedagógico, que têm sido reduzidos em função de outras discussões que também se fazem pertinentes, mas que acabam descaracterizando as reuniões destinadas ao planejamento pedagógico. Acredito ser necessária a presença mais constante da coordenação do projeto nesta instituição, para que de fato se tenha o acompanhamento e a presença de profissionais da UFSM no dia-a-dia do Núcleo, sendo que desta forma, coordenação do projeto e gestoras do Ipê Amarelo poderiam trabalhar de forma mais eficaz e conjunta. É importante destacar que como o Ipê funciona como um projeto de ensino, pesquisa e extensão, há uma coordenação do projeto e também uma equipe de gestoras formada pela direção e coordenação pedagógica no espaço do Núcleo.

Também é relevante pontuar que tanto coordenação do projeto quanto a equipe de gestoras do Núcleo, cumprem com suas funções de acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais de qualidade para a Educação Infantil (2006, Vol. II) e que foram citadas no referencial teórico do trabalho. Apenas reforço, a necessidade das gestoras do Núcleo estarem mais presentes no processo de elaboração e acompanhamento das propostas pedagógicas como uma das alternativas de qualificar o trabalho docente.

Destaco também, a necessidade de toda a equipe se ver e atuar enquanto gestores construtores de uma gestão que seja capaz de fazer a diferença em termos de qualidade da educação, qualidade da formação inicial e continuada dos profissionais atuantes e principalmente, da qualidade dos saberes construídos na prática diária deste contexto a partir de um pensamento e de um trabalho coletivo e reflexivo.

Visto que as condições de funcionamento do Ipê Amarelo são diferenciadas de toda e qualquer instituição de Educação Infantil, já que sua mantenedora é a UFSM, mas que não é uma instituição privada nem estatal, e que mesmo sob maiores responsabilidades da Universidade, os pais necessitam pagar uma mensalidade para que os professores sejam pagos, ainda assim acredito que em termos de qualidade esta instituição também se diferencie bastante, pois se preocupa com o bem estar e com a aprendizagem das crianças, com a tranquilidade dos pais e com a satisfação dos professores em seu trabalho diário.

Também por ter uma gestão compartilhada que precisa ser vista e entendida da seguinte forma:

Gestão Educacional: coordenação do projeto, coordenação adjunta do projeto, direção do Centro de Educação, Reitoria (UFSM)

Gestão Escolar: direção, coordenação pedagógica, equipe de pais representantes e professores.

É evidente que as ações desta gestão compartilhada se refletem em uma gestão do pedagógico que contempla aspectos administrativos, humanos e financeiros e que se fazem presentes em seu cotidiano. As dificuldades apontadas, as necessidades de melhoras são evidentes e naturais em toda instituição que deseja se fortalecer com um trabalho em equipe e com a participação de todos os

segmentos como é o caso do Ipê.

A gestão do Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo luta diariamente para que a Educação Infantil oferecida neste espaço seja de qualidade e entendida em seu real valor por todos que nela estão envolvidas. Que este é um espaço de cuidados e de educação. Que o que mais importa para seus profissionais é a felicidade de nossas crianças, a partir de situações variadas.

Concluo, como pesquisadora e educadora referência, que o Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo é um lugar propício ao crescimento e a novas conquistas, por ter uma gestão transparente, por se preocupar com os direitos e necessidades da Educação Infantil e por valorizar a importância de uma formação inicial e continuada de todos os seus educadores.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Educação Infantil: prioridade imprescindível**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

BECKER, Fernando, MARQUES, Tania B. I. **Ser professor é ser pesquisador**. Porto Alegre: Mediação, 2007.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9394/96**. Extraído da página web. [www.portal.mec.gov.br/index.php](http://www.portal.mec.gov.br/index.php) visitado ,em 06/06/2009.

\_\_\_\_\_. Ministério da educação. **Parâmetros Curriculares de Qualidade em Educação Infantil, Vol.I e II., 2005**. Extraído da página web. [www.portal.mec.gov.br/index.php](http://www.portal.mec.gov.br/index.php) visitado , em 06/06/2009.

\_\_\_\_\_. **Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil. v.1.** / Ministério da Educação e do Desporto. Brasília: MEC, 1998.

CAMARGO, Fátima. **Criança e educação: uma trajetória cultural e institucional**. Revista Criança. Brasília, DF: edição de abril de 2005.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GOLDSCHMIED, Elinor, JACKSON, Sonia. **Educação de 0 a 3 anos:** o atendimento em creche. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GOULART, Maria Inês Mafra. **Conhecimento do Mundo Natural e Social:** Desafios para a Educação Infantil. Revista Criança. Brasília, DF: edição de abril de 2005.

HEINKEL, Dagma. **O brincar e a aprendizagem na infância.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo, SP. Saraiva, 2004.

LUCK, Heloisa. **Concepções e Processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

OLINTO, Antonio. **Minidicionário Antonio Olinto da língua portuguesa.** São Paulo: Moderna, 2000.

OLIVEIRA, Rogério de Castro in BECKER, Fernando, MARQUES, Tania B. I. **Ser professor é ser pesquisador.** Porto Alegre: Mediação, 2007.

SAITTA, Laura Restuccia in BONDIOLI, Anna, MANTOVANI, Susanna. **Manual de Educação Infantil -0 a 3 anos:** uma abordagem reflexiva. 9. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

ESTRUTURA E APRESENTAÇÃO DE MONOGRAFIAS, DISSERTAÇÕES E TESES: **MDT** / Universidade Federal de Santa Maria. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. 6.ed. ver. e ampl. Santa Maria: Ed. Da UFSM, 2006.

## **ANEXOS**

---



## **Anexo A:**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – ENTREVISTA ESTRUTURADA REALIZADA COM A COORDENADORA DO PROJETO IPÊ AMARELO, PROFESSORA VIVIANE ACHE CANCIAN.**

1. O que você entende por produção do conhecimento dos educadores da infância?
2. Qual a relação que você vê entre o trabalho da Gestão Escolar e a produção do conhecimento dos educadores da infância?
3. Como você percebe as relações da equipe de gestores com as famílias dos alunos, com professores e bolsistas do NEIIA?
4. Enquanto gestora escolar, como você define a relação entre o trabalho pedagógico e a formação continuada ou em serviço no interior do NEIIA?
5. De que forma você define a Gestão Escolar do NEIIA?
6. Como a gestão, conforme definida por você, contribui com o desenvolvimento e a produção do conhecimento docente no NEIIA?
7. Qual é a necessidade mais urgente em relação aos educadores do NEIIA, vista sob o seu olhar de gestora?
8. Caracterize em poucas palavras a equipe de trabalho do NEIIA.
9. Desde que você assumiu este projeto, enumere algumas conquistas da sua gestão que contribuiriam para a qualidade da educação oferecida pelo NEIIA e para as condições de trabalho em equipe.

**Anexo B:*****Instrumento de coleta de dados – Questionário Aberto para a Diretora e para a Coordenadora pedagógica do NEIIA.***

1. O que você entende por produção do conhecimento dos educadores da infância?
2. Qual a relação que você vê entre o trabalho da Gestão Escolar e a produção do conhecimento dos educadores da infância?
3. Como você percebe as relações da equipe de gestores com as famílias dos alunos, com professores e bolsistas do NEIIA?
4. Enquanto gestora escolar, como você define a relação entre o trabalho pedagógico e a formação continuada ou em serviço no interior do NEIIA?
5. De que forma você define a Gestão Escolar do NEIIA?
6. Como a gestão, conforme definida por você, contribui com o desenvolvimento e a produção do conhecimento docente no NEIIA?
7. Qual é a necessidade mais urgente em relação aos educadores do NEIIA, vista sob o seu olhar de gestora?
8. Caracterize em poucas palavras a equipe de trabalho do NEIIA.

## **Anexo C:**

### ***Instrumento de coleta de dados – Questionário Aberto para alguns membros da Equipe de Pais Representantes***

1. Como você percebe as relações da equipe de gestoras com as famílias dos alunos, com professores e bolsistas do Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo (NEIIA)?
2. De que forma você define a Gestão Escolar do NEIIA?
3. Como a gestão, conforme definida por você, contribui com o desenvolvimento e a produção do conhecimento dos educadores no NEIIA?
4. Como você percebe o trabalho dos educadores do NEIIA?
5. Você acredita que as reuniões gerais e pedagógicas, propostas pela equipe de gestoras, contribuem para a produção dos conhecimentos dos educadores do NEIIA?
6. Caracterize em poucas palavras a equipe de trabalho do NEIIA.
7. Como membro da equipe de pais representantes do NEIIA, quais as necessidades mais urgentes que você aponta no dia-a-dia desta instituição?
8. Você acredita que o NEIIA está conseguindo construir uma gestão participativa e democrática, já conseguiu ou está distante desta conquista? Por quê?
9. Se achar necessário poderá fazer comentários, sugestões ou críticas que não estiveram contempladas nas questões acima em relação ao trabalho da equipe de gestores e educadores do NEIIA.