



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO
NA GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO
INFANTIL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Elaine Goulart Müller

Três Passos, RS, Brasil
2015

O TRABALHO DO CORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Elaine Goulart Müller

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Prof^a Mariglei Severo Maraschin

Três Passos, RS, Brasil
2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação à Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de
Conclusão de Curso

**O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO DA
INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

elaborado por

Elaine Goulart Müller

como requisito parcial à obtenção do grau de

Especialista em Gestão Educacional

Comissão Examinadora

Prof^a Dr. Mariglei Severo Maraschin

(Presidente/Orientadora)

Janice Machado Dos Santos Jensen M.^a

Lucia Bernadete Fleig Koff M.^a

Três Passos, 27 de novembro de 2015

Dedico este trabalho a vocês que sempre me fizeram acreditar na realização dos meus sonhos e me apoiaram muito para que eu pudesse realizá-los, meu esposo Elias e meu filho Guilherme.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia, pela força e coragem e por ser luz no meu caminho durante esta caminhada.

Ao Guilherme, meu filho querido, grande amor da minha vida, meu pequeno companheiro, que na sua ingenuidade de criança soube me apoiar e incentivar, demonstrando compreensão e paciência quando eu não conseguia colocar em primeiro plano minha função de mãe, pois precisava dedicar um tempo aos estudos, deixando-o em segundo plano.

Agradeço também ao meu esposo, Elias, grande companheiro, por sua capacidade de acreditar em mim e que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando e incentivando nos momentos de dificuldades.

À toda a minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

À Professora e colega Angélica, companheira de caminhada ao longo da realização de meu Curso. Eu posso dizer que a minha formação, inclusive pessoal, não teria sido a mesma sem a sua pessoa e sua humilde ajuda. Obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria do dia a dia.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes.

Agradeço a minha professora orientadora que teve paciência e que me ajudou bastante a concluir este trabalho, *agradeço* também aos meus professores que durante muito tempo me ensinaram e que me mostraram o quanto estudar é bom.

Ao curso de Gestão Educacional da UFSM, que contribui com minha formação acadêmica e proporcionou a ampliação de muitas aprendizagens e experiências enquanto profissional da educação.

Registro meus agradecimentos a todas as pessoas que compartilharam o trilhar de mais esse caminho percorrido, contribuindo, direta e indiretamente, para que eu realizasse esta pesquisa, auxiliando-me e dando-me forças nos momentos em que mais precisei.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional

O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL

AUTORA: Elaine Goulart Müller

ORIENTADORA: Prof^a. Mariglei Severo Maraschin

Data e Local da Defesa: Três Passos /RS, 28 de novembro de 2015.

Esta pesquisa busca investigar, as relações da Gestão Escolar, com enfoque para como o coordenador pedagógico, inserido na escola de Educação Infantil e algumas concepções de como este profissional vem desempenhando seu papel no cotidiano escolar, considerando a realidade de uma escola da rede municipal de ensino infantil do município de Ijuí. O estudo tem como objetivo contemplar como se desenvolve o trabalho do coordenador pedagógico na escola de Educação Infantil, a fim de compreender a prática das ações pedagógicas e administrativas, que compete ao referido profissional no contexto educativo em que atua, bem como os desafios e possibilidades que se apresentam no cotidiano diário da escola. Como metodologia usou-se em um primeiro momento a pesquisa bibliográfica, a qual contemplou a fundamentação de alguns autores, tais como: Costa (2009), Faria(2012), Libâneo (2007), bem como, tendo como instrumento de coleta de dados a observação participativa, buscando a aproximação com alguns profissionais da escola pesquisada a fim de viabilizar por meio de questionário as compreensões do grupo a respeito do tema escolhido com o contexto da pesquisa. Portanto, as reflexões desencadeadas a partir dessa pesquisa, se fazem pertinentes, ao se considerar a relevância das questões referentes a Gestão escolar e suas implicações no trabalho docente do coordenador pedagógico e da mesma forma buscar a compreensão aos desafios que se apresentam no contexto da escola, exigindo ações que sustentem um trabalho em equipe e uma gestão que promova a participação de todos os sujeitos envolvidos no cotidiano da escola.

Palavras-chave: Gestão. Coordenador pedagógico. Educação Infantil.

ABSTRACT

Monograph of Specialization
Distance Learning Post Graduation Course
Lato-sensu Specialization on Educational Management

THE ROLE OF THE PEDAGOGICAL COORDINATOR IN MANAGEMENT OF EARLY EDUCATION INSTITUTION

AUTHOR: Elaine Goulart Müller

ADVISOR: Prof^a. Mariglei Severo Maraschin

Place and Date of Defense: Três Passos /RS/ Brazil, November 28th 2015.

This research aims to investigate the school management relationships focusing on the pedagogical coordinator that acts on early education. Approaches on how this professional is conducting his daily school activities and fulfilling his or her role considering one school of the public system of Ijuí city, RS, Brazil. This study has as its main objective to evaluate how the pedagogical coordinator work is developed in early education aiming to understand the administrative and pedagogical practices involved with it; also evaluating professional competences in such context as well as challenges and perspectives presented on the daily school life. The methodology was first based on a bibliographical research that included a theoretical framework from authors such as: Costa, Faria, and Libâneo. In addition, a questionnaire was used as a tool for data collection was used aiming to reach some of the school employees to get a sense for their point of view regarding the research topic that generate this work. It was observed that the reflections generated throughout this research were found to be of significant importance. The questions regarding school management and their implication on the teaching job of the pedagogical coordinator are very relevant as it is the search for understanding the challenges presented in the school environment. Therefore, there is a demand for actions that sustain teamwork and a line of management that promotes participation of all subjects involved with daily school routine.

Key words: Management. Pedagogical coordinator. Early education.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	8
1 METODOLOGIA DA PESQUISA	10
1.1 Definido a pesquisa.....	10
1.2 Sujeitos da pesquisa	11
1.3 Interação com os sujeitos da pesquisa	12
1.4 Análise dos dados	12
2 ESCOLA INFANTIL: historiando	14
2.1 A Educação Infantil e as fundamentações nas legislações.....	14
2.2 Cuidar e Educar: ações da Educação Infantil.....	17
2.3 Quem é o profissional da Educação Infantil?	20
2.4 Concepção de criança, no contexto da Educação Infantil.....	23
3 O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR	26
3.1 A concepção de gestão educacional e a prática cotidiana dos gestores	26
3.2 Concepções e perspectivas da Gestão do coordenador pedagógico na Educação Infantil.....	29
3.4 O Projeto Político Pedagógico como elemento constituidor da gestão na educação infantil.....	33
4 O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA PESQUISADA	Erro! Indicador não definido.
4.1 O cuidar e educar na rotina da Educação Infantil: a visão dos entrevistados.....	Erro! Indicador não definido.
4.2 O processo de gestão no cotidiano da Educação Infantil.....	42
4.3 Desafios da Gestão.....	44
4.4 A gestão e o Projeto Político Pedagógico.....	48
4.5 O trabalho do coordenador pedagógico.....	51
4.6 Dificuldades e sugestões do/para o coordenador pedagógico.....	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES.....	63

APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa tem a finalidade de construir reflexões no âmbito da gestão escolar, intermediada pela ação e pelo trabalho desenvolvido pelo coordenador pedagógico, por constituir-se em um dos principais profissionais responsáveis pela organização do espaço da escola. Dessa forma, será analisado também como se dá a mediação das diferentes relações que se estabelecem entre os diferentes sujeitos envolvidos, buscando compreender no contexto da prática, quais as atribuições que lhe competem assim como os desafios que compreendem seu cotidiano de trabalho.

Em sequência, considerando o contexto da pesquisa buscar-se apresentar elementos que comprovem a importância da construção do Projeto Político Pedagógico, como um instrumento que permite a gestão de maneira mais participativa, mediados pela ação e forma de metodologia de trabalho que caracteriza a prática do coordenador pedagógico, na sua condição de gestor na Escola de Educação Infantil.

Para a construção do referencial teórico, bem como a formação de um suporte de conhecimentos acerca da temática em estudo baseou-se em autores como Costa(2009), Faria(2007), Libâneo (2012), entre outros aos quais contribuíram de maneira significativa com seu estudos e fundamentos para a realização e o desenvolvimento desta pesquisa.

Para tanto, a pesquisa realizou-se em dois momentos. O primeiro, constitui-se na elaboração do referencial teórico, tendo como objetivo a construção de conceitos e concepções intermediada pelo e aprofundamento teórico a partir das leituras e reflexões; o segundo constituiu a parte investigativa da pesquisa, a qual teve como metodologia o estudo de caso, baseada no trabalho de campo e na análise documental.

Assim, o estudo de caso, permite ao pesquisador investigar a realidade, questionar e interrogar os sujeitos, bem como realizar a compreensão e o confronto entre os fatos, a realidade observada e as leituras realizadas, bem como a sugestão e o levantamento de hipóteses/sugestões para novas pesquisas. Dessa maneira, a pesquisa de campo permite ao pesquisador a construção das informações na relação com o espaço/local da pesquisa, bem como com as diferentes fontes, que neste caso destaca-se: entrevistas sistemáticas com as professoras, leitura dos documentos que

fundamentam a prática do trabalho pedagógico e observação do contexto da entidade de Educação Infantil, buscando a compreensão das relações que se estabelecem nesta primeira etapa da educação.

Pretende-se com esta pesquisa reunir elementos que ajudem a compreender e a apresentar reflexões teóricas e práticas acerca do trabalho do coordenador pedagógico na gestão da escola de Educação Infantil, a fim de compreender a prática das ações pedagógicas e administrativas, que compete ao referido profissional no contexto educacional. Para tanto, o estudo tem como principal objetivo a compreensão e o entendimento de como o coordenador pedagógico, inserido na escola de Educação Infantil vem desempenhando seu trabalho no cotidiano escolar e quais os desafios que se apresentam no cotidiano da gestão nesta instituição.

A presente monografia contempla quatro capítulos, sendo que o primeiro define a metodologia da pesquisa, os sujeitos envolvidos, a interação com estes sujeitos e para finalizar este, a análise dos dados coletados.

O segundo capítulo, busca caracterizar o contexto em que a pesquisa acontece, ou seja traz um resgate histórico da etapa de ensino da Educação Infantil segundo as Legislações vigentes, bem como a definição das práticas de cuidar e educar desenvolvidas nestes espaços, a partir da concepção atual de criança e do perfil profissional do professor que atua com essa faixa etária.

Em sequência o terceiro capítulo destaca o processo da gestão escolar no âmbito geral da administração da instituição de ensino e a seguir destaca a prática específica na função do coordenador pedagógico na Escola de Educação Infantil, tendo como suporte para suas atribuições a construção do Projeto Político Pedagógico como elemento constituidor da Gestão.

Para finalizar, o quarto capítulo busca contemplar a análise das informações construídas no decorrer da pesquisa de campo, confrontando-as com os estudos teóricos realizados a partir das leituras, buscando a construção de algumas conclusões acerca da temática em estudo.

METODOLOGIA DA PESQUISA

1.1 Definido a pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida, utilizando o recurso da pesquisa qualitativa, com observação participativa, usada para a produção de dados, através da interação entre os participantes da pesquisa. Desse modo, a metodologia escolhida permite ao pesquisador a interpretação e a atribuição de diferentes significados aos dados produzidos, uma vez que permite o aprofundamento do estudo, bem como a relação/contato direto com o ambiente da pesquisa. Assim, buscou-se levantar dados para compreender como se desenvolve/acontece o trabalho do coordenador pedagógico em sua prática de gestão no cotidiano da Escola de Educação Infantil.

A pesquisa foi dividida em (dois) momentos: a análise documental, e a pesquisa de campo, tendo como base as leituras e reflexões de autores acerca do assunto tratado.

Os instrumentos de produção de dados compreenderam a observação direta no local de realização da pesquisa e a elaboração/distribuição de um questionário ao grupo de profissionais que atuam na referida escola.

A metodologia partiu da pesquisa bibliográfica, por constituir-se a etapa inicial de um processo de pesquisa, buscando adquirir um conhecimento prévio da situação a partir da literatura disponível e da opinião de autores.

Assim, destaca-se a trajetória da Educação Infantil, frente as definições legais, partindo dos avanços das políticas públicas desenvolvidas para a educação, constituição de 1988, LDBN nº 9.394/96, e novas Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil com a temática da gestão do espaço escolar com enfoque para o trabalho do coordenador pedagógico, destacando algumas de suas ações no contexto de sua prática. Então, para finalizar a pesquisa faz-se a sistematização dos conhecimentos desenvolvido e as considerações finais, num confronto entre a teoria estudada e a prática observada através da pesquisa de campo e os questionários.

1.2 Sujeitos da pesquisa

Levando em consideração as reflexões mencionadas até aqui, cabe destacar então o local em que se desenvolveu a presente pesquisa. Para tanto a escola escolhida como local/espço foi uma das Escolas Municipais de Educação Infantil da Rede Municipal do Município de Ijuí, a qual atende crianças do bairro em que a escola está localizada e dos bairros ao redor.

A Escola atende crianças de zero a cinco anos de idade em turno integral e semi integral (manhã e tarde), divididas em turmas de Berçários, Maternais e Pré escola, as quais são atendidas por profissionais com carga horária diferenciada de 20 e 30 horas semanais¹.

A instituição foi construída com recursos provindos da Holanda e materiais usados da demolição da antiga Caixa Econômica Federal. Sua inauguração ocorreu em 31/03/85.

Até o ano de 1996, a escola foi mantida pela Secretaria da Ação Comunitária e, a partir do ano seguinte, assim como as demais Escolas Infantis do Município, passou a ser de responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação, enquadrando-se as determinações da nova LDB 5692/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional).

A partir deste mesmo ano, a escola tem mudanças no quadro funcional, pois até então as crianças eram atendidas por monitoras que possuíam, algumas, o segundo grau e, outras que nem haviam concluído o primeiro grau; passando, então, a atuarem professoras, principalmente nas turmas de Jardim e Pré-escola.

Já, em 1999, através de concurso público, é nomeado um número significativo de professoras, com o curso de Magistério e, que no decorrer do período em que permaneceram trabalhando na escola, buscaram a habilitação em nível superior. No ano de 2000 a escola passa a ter uma equipe diretiva formada por uma diretora e coordenadora pedagógica, e no ano seguinte ocorreu o primeiro processo eleitoral da Escola.

A partir disso, passa-se a redimensionar a prática com a teoria através do aperfeiçoamento e formação contínua das educadoras que trabalham no grupo. Uma

¹ Informações retiradas do Projeto Político Pedagógico da escola em que aconteceu a pesquisa.

parte desta formação é oferecida pela mantenedora, outra oferecida pela escola, além do que cada um busca individualmente através de seminários, ciclos de estudos.

A escola é assim.... Um espaço de vivências, sentimentos, socializações, aprendizagens..., enfim é o lugar onde laços de amizade se constrói.

1.3 Interação com os sujeitos da pesquisa

Considerando as especificidades da temática desta pesquisa a interação entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, se faz pertinente para confrontar e tecer considerações acerca da teoria estudada e a prática vivenciada. O objetivo principal da pesquisa está relacionada a compreensão do trabalho cotidiano do coordenador pedagógico frente aos desafios da escola de Educação Infantil, sendo necessário considerar a opinião e experiência do referido profissional e a opinião dos professores, profissionais que estão diretamente ligados ao trabalho realizado na escola, sob a orientação dos coordenadores.

O contato com os profissionais da escola, compreendeu a colaboração de (6) professores que atuam na escola, (4) monitoras, (2) coordenadoras e a (1) diretora, contemplando um questionário, com questões pertinentes ao tema em estudo.

1.4 Análise dos dados

A produção dos dados se desencadeou por intermédio da elaboração do questionário, do contato e entrega do mesmo às pessoas envolvidas/ pesquisadas, bem como da leitura e análise e reflexão das respostas adquiridas, contemplando a temática pesquisada. A técnica de análise dos dados coletados utilizado foi a análise do conteúdo, a qual contemplou a interpretação das respostas explicitadas no questionário distribuído as profissionais. Assim como destaca Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Para tanto, o questionário constituiu a forma de documentação do material coletado, caracterizando o recurso que o pesquisador realiza a coleta dos dados, buscando a compreensão do que está exposto e a reflexão do que se está sendo dito

a respeito do tema. Enfim, realiza o confronto entre as questões/respostas e as fundamentações para o desenvolvimento do trabalho.

2 ESCOLA INFANTIL: historiando

2.1 A Educação Infantil e as fundamentações nas legislações

Na busca da identidade da Educação Infantil muitas são as discussões, reflexões e interrogações. Assim, cabe destacar que por muito tempo a preocupação e a responsabilidade com os cuidados e a educação das crianças era exclusiva à sua família ou ao grupo social a que pertenciam, sendo que suas aprendizagens aconteciam através da interação e relações com este grupo de sujeitos, bem como a partir das situações ofertadas e oportunizadas em seu cotidiano. Nesse sentido, houve um período da nossa história que não havia nenhuma instituição responsável por dividir o compromisso de educar as crianças, sendo competência apenas da família. No entanto, foi possível observar que nas últimas décadas houve a ampliação da Educação Infantil no Brasil e no mundo, considerando-se vários aspectos, entre os quais pode-se destacar o aumento da urbanização, a Revolução Industrial, da participação da mulher no mercado de trabalho.

Outro fator que vem influenciando na construção e evolução de novos conceitos a respeito da Educação Infantil está relacionado ao avanço que a sociedade de maneira geral, está tendo acerca da importância das experiências educativas nos primeiros anos de vida, assim como do que caracteriza a infância, ou seja, a compreensão e importância que se atribui o ser criança na sociedade.

Segundo Craidy :

[...] as creches e pré-escolas surgiram a partir da necessidade de mudanças econômicas, políticas e sociais que ocorreram na sociedade: pela incorporação das mulheres à força de trabalho assalariado, na organização das famílias, num novo papel da mulher, numa nova relação entre os sexos, para citar apenas as mais evidentes. Mas, também, por razões que se identificam com um conjunto de ideias novas sobre a infância, sobre o papel da criança na sociedade e de como torná-la, através da educação, um indivíduo produtivo e ajustado às exigências desse conjunto social. (Craidy 2001, p. 15)

Para tanto, no decorrer do contexto da nossa história, cabe destacar a trajetória de lutas na construção das políticas de atendimento a infância. Assim,

Em sintonia com os movimentos nacionais e internacionais, um novo paradigma do atendimento à infância- iniciado em 1959 com a Declaração Universal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Lei 8.069/90) – tornou-

se referência para os movimentos sociais de “luta por creche” e orientou a transição do atendimento da creche e pré-escola como um favor aos socialmente menos favorecidos para a compreensão desses espaços como um direito de todas as crianças á educação, independentemente de seu grupo social. (BRASIL, 2013, p. 81).

A combinação de tais fatores contribuiu para um movimento da sociedade civil e de órgãos governamentais para que o atendimento ás crianças de zero a cinco anos fosse reconhecido na Constituição Federal de 1988. A partir desta Constituição define-se legalmente a garantia dos direitos das crianças definidos no artigo 227 que diz:

É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar á criança e ao adolescente, com absoluta prioridade o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligencia, discriminação, exploração, violência e opressão. (BRASIL, 1988).

Frente a isso, a Educação Infantil em creches e pré-escolas passou a ser, ao menos do ponto de vista legal, um dever da família, do Estado e um direito da criança (artigo 208, inciso IV), devendo ser ofertado em regime de colaboração e organizado em sistemas de ensino da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Reafirmando e reiterando o direito à Educação, determinado na Constituição, temos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB - Lei nº 9.394, promulgada em dezembro de 1996, que estabelece de forma incisiva o vínculo entre o atendimento e a educação das crianças de zero a seis anos de idade. No entanto, a partir das evoluções legais e compreensões da Educação Básica, houve o entendimento da necessidade de uma educação que comportasse o Ensino Fundamental de nove anos, passando a Educação Infantil a partir disso a atender crianças de zero a cinco anos de idade. Nesse sentido, tem-se:

A Educação Infantil é considerada a primeira etapa da Educação Básica, tendo como finalidade o desenvolvimento integral da criança de zero a cinco anos de idade em seus aspectos físico, afetivo, intelectual, linguístico e social, complementando a ação da família e da comunidade (BRASIL, 1996, art. 29).

A Legislação em vigor faz referências específicas à Educação Infantil, e, para tanto, do Direito a Educação e do Dever de Educar, art.4º, tem-se que “o dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de [...]

atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade” (BRASIL, 1996). As creches para as crianças de zero a três anos como as pré-escolas, para as de quatro a seis anos, são consideradas como instituições de educação infantil. A distinção entre ambas é feita apenas pelo critério da faixa etária.

A Legislação legal trata da organização da Educação Nacional, art.11, considerando que:

[...] os Municípios incumbir-se-ão de [...] oferecer a Educação Infantil em creches e pré-escolas, e com prioridade, o Ensino Fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino. (BRASIL, 1996).

Para tanto, a referência supracitada também reafirma, no art. que:

A união incumbir-se-á de [...] estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil [...] que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum. (BRASIL, 1996).

Atendendo às determinações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) que estabelece, pela primeira vez na história de nosso país, que a educação infantil é a primeira etapa da educação básica criou-se os Referenciais Curriculares Nacionais, os quais destacam:

Estes documento constitui-se em um conjunto de referências e orientações pedagógicas que visam a contribuir com a implantação ou implementação de práticas educativas de qualidade que possam promover e ampliar as condições necessárias para o exercício da cidadania das crianças brasileiras. Sua função é contribuir com as políticas e programas de educação infantil, socializando informações, discussões e pesquisas, subsidiando o trabalho educativo de técnicos, professores e demais profissionais de educação infantil e apoiando os sistemas de ensino estaduais e municipais. (Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 1998, p. 13).

A Educação Infantil encontra subsídios, embasamento e fundamentações frente a essas orientações legais, de forma a desenvolver suas funções com estruturação e competências amparada nas disposições das leis.

Nesse sentido, as Diretrizes Curriculares Nacionais para da Educação Básica (BRASIL, 2013), a qual reafirma a Lei nº 9.394/96, faz referências à Constituição, com

o objetivo de auxiliar na realização do trabalho educativo diário junto às crianças pequenas. Assim, destaca o texto:

A Lei nº 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), regulamentando esse ordenamento, introduziu uma série de inovações em relação à Educação Básica, dentre as quais, a integração das creches nos sistemas de ensino compondo, junto com as pré-escolas, a primeira etapa da educação Básica. Essa lei evidencia o estímulo a autonomia das unidades educacionais na organização flexível de seu currículo e a pluralidade de métodos pedagógicos, desde que assegurem aprendizagem, e reafirmou os artigos da Constituição Federal acerca do atendimento gratuito em creches e pré-escolas. (Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, 2013, p. 81).

Portanto, a partir dessas definições fica evidente o caráter institucional e educativo delegado às creches e pré-escolas de Educação Infantil, as quais precisam realizar seu trabalho com extrema responsabilidade, conciliando ações de cuidado e educação, promovendo e contribuindo para o desenvolvimento e o bem estar de todas as crianças abrangendo o sentido integral inseridas no contexto escolar.

2.2 Cuidar e Educar: ações da Educação Infantil

Ao se buscar entendimento acerca da etapa da Educação Infantil, numa perspectiva de caráter pedagógico, o qual compreende a criança como centro do processo educacional, define-se que não basta apenas cuidar, é preciso saber educar e estes propósitos se desenvolvem naturalmente nas práticas do cotidiano infantil. Assim,

Pode-se afirmar que, nas últimas décadas, o reconhecimento da criança enquanto sujeito de direitos aliado aos estudos da infância têm propiciado grandes avanços, principalmente no que se refere ao seu atendimento em espaços de Educação Infantil. Das creches de assistência social passou –se às escolas de Educação Infantil. Aos cuidados dirigidos às crianças agregou-se o educar e aos profissionais que atuam junto a elas, novas competências pedagógicas. (Proposta Curricular, 2014, p. 7).

Nesse sentido, a Educação Infantil acompanhando as exigências das evoluções sociais vai se adequando e aprimorando à oferta de atendimento à criança. Por isso da necessidade de partir de uma condição educativa de modo assistencialista, para o âmbito pedagógico educacional, a fim de contribuir competentemente para a formação infantil desde a sua base.

Frente a esses aspectos, tem-se:

[...] a Educação Infantil deve constituir-se em um espaço onde a criança possa ter acesso a diferentes experiências socioculturais, por meio das quais amplia o desenvolvimento da sua capacidade de expressão, pensamento, interação, comunicação. Não mais sendo vista educação infantil apenas, como um período de recreação, cuidados e preparo para etapas futuras, caracterizando-se como espaço/tempo de vivências do respeito e da consideração pelas diferenças individuais, culturais e sociais. (Proposta Curricular, 2014, p. 7).

Levando em consideração este novo contexto educativo em que se insere a educação infantil, cabe destacar uma atenção especial ao que se refere aos conceitos de “cuidar” e “educar”, a partir de uma perspectiva de práticas e ações indissociáveis no contexto da escola infantil, a qual se destina a atender crianças de faixa etária que compreendem idade de zero a cinco anos.

Assim, faz-se necessário a compreensão e o entendimento de uma nova concepção que define tais funções/ações realizadas no contexto escolar, buscando-se a superação da visão e das práticas apenas de caráter assistencialista e compreendendo o cuidar e o educar como parte integrante da educação. A ação de cuidar precisa compreender que:

[...] O cuidado precisa considerar, principalmente as necessidades das crianças, que quando observadas, ouvidas e respeitadas, podem dar pistas importantes sobre a qualidade do que estão recebendo. Para se atingir os objetivos dos cuidados com a preservação da vida e com o desenvolvimento das capacidades humanas, é necessário que as atitudes e procedimentos estejam baseados em conhecimentos específicos sobre o desenvolvimento biológico, emocional e intelectual das crianças. (Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 1998, p. 25.vol 1).

Nesse contexto ao ato de educar caracteriza-se a ação de que:

[...] educar significa propiciar situações de cuidados, brincadeiras e de 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. (Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 1998, p.23. Vol1).

É importante destacar que o cuidar e o educar estão presentes na prática pedagógica realizada na educação Infantil, exigindo ao educador o conhecimento das fases do desenvolvimento infantil, assim como dos cuidados necessários ao bem estar das crianças no ambiente escolar. Para tanto, as ações de cuidar e educar, precisam ser realizadas de maneira integrada, entendendo a criança como um sujeito singular,

com suas particularidades e possibilidades e neste contexto a escola compreendida como um espaço que precisa criar possibilidades para oportunizar o desenvolvimento integral da criança.

[...] a proposta pedagógica das instituições de Educação infantil deve ter como objetivo principal promover o desenvolvimento integral da criança de zero a cinco anos de idade garantindo a cada uma delas o acesso a processos de construção de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, a saúde, a liberdade, ao respeito, á dignidade, á brincadeira, a convivência e interação com outras crianças. (Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, 2013, p. 88).

Portanto, conclui afirmando “que as instituições de Educação Infantil devem assegurar a educação em sua integralidade, entendendo o cuidado como algo indissociável ao processo educativo” (Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, 2013, p. 88).

É preciso ser superada a ideia de que cuidado é assistencialismo e entender que cada ação na educação infantil é cuidado e educação. O cuidado é um ato em relação ao outro e a si próprio que possui uma dimensão expressiva que implica em procedimentos específicos (BRASIL, 1998).

O desenvolvimento integral da criança está intimamente ligado aos cuidados que envolvem a dimensão afetiva e aos cuidados com os aspectos biológicos do corpo, relacionados a alimentação, higiene e saúde, considerando-se sobretudo a forma com que esses cuidados são dispensados a criança, assim como das situações e das oportunidades de acesso aos conhecimentos, mediada a partir de tais situações.

Tais situações constitui-se em momentos importantes de interação entre o professor e a criança e entre as crianças umas com as outras, numa dinâmica que evolui progressivamente para a conquista da autonomia da criança. Partindo destas relações entre o adulto e a criança, pode-se estabelecer uma relação pessoal através da utilização da linguagem, avançando-se posteriormente para aprendizagens mais complexas no decorrer dos primeiros anos de vida, incorporadas a partir de situações educativas na educação infantil.

Nesse sentido, a instituição de educação infantil torna-se mais um dos contextos de desenvolvimento da criança, pois além de prestar os cuidados físicos, ela cria condições para o desenvolvimento cognitivo, simbólico, social e emocional. Nela se dá o cuidado e a educação de crianças que interagem num determinado espaço, convivem, exploram, conhecem, constroem e vivenciam experiências.

Segundo Craidy (2001, p. 17), “este processo que faz com que a criança passe a participar de uma experiência cultural que é própria de seu grupo social, é o que chamamos de educação”.

E ainda para complementar Craidy destaca:

que o processo de constituição dos sujeitos no mundo da cultura é o que chamamos de educação- o fenômeno pelo qual a criança (mas também os jovens e adultos) passa não é apenas a absorver a cultura do seu grupo mas também a produzi-la e a ativamente transformá-la.(2001, p. 18).

Assim, todas estas colocações nos levam a crer da necessidade de compreender a etapa da educação infantil como uma grande e importante fase de trocas, relações e experiências fundamentais e necessárias ao desenvolvimento de todas as crianças.

A prática das ações de cuidar e educar na educação infantil precisam contemplar desde o cuidado e a organização do acolhimento, a segurança, o respeito a sensibilidade e o emocional das crianças, associada ao desenvolvimento de habilidades sociais, expressivas e de aprendizagens que despertem e promovam o crescimento intelectual e cultural de todos os sujeitos, tornando-se atores participantes na compreensão e transformação do meio das quais fazem parte.

2.3 Quem é o profissional da Educação Infantil?

Considerando que a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica, constituindo-se portanto na fase inicial da vida escolar da criança, torna-se de fundamental importância ao profissional da educação conhecer esta etapa de ensino. Trabalhar e atuar diretamente com crianças pequenas envolve a necessidade de conhecimentos específicos voltados a infância e formação constante por parte dos professores que atuam diretamente com a faixa etária que a mesma compreende.

A LDB, no título VI, art. 62, descreve:

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em cursos de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental [...]. (BRASIL, 1996).

Além dos aspectos destacados com relação a necessária busca pela formação acadêmica existem algumas características que tornam-se necessárias ao perfil profissional do educador infantil, para que dessa maneira sua prática seja constituída de formação cultural e de uma ação afetiva com as crianças com as quais trabalha. Gostar de crianças, de estar com elas, assumindo atitudes de responsabilidade, amor, paciência, carinho, saber ouvi-las, também são atitudes que concretizam um bom profissional. Para tanto, assumir atitudes de respeito com as crianças, mantendo uma postura ética frente a assuntos particulares e individuais de cada uma, fazem parte da postura de um bom educador.

É possível perceber a importante tarefa que o profissional assume no sentido de proporcionar o planejamento e a ampliação das experiências vivenciadas pelas crianças oportunizando a esta o acesso e a apropriação de conhecimentos que são constituídos gradativamente e espontaneamente. O olhar do professor de educação infantil precisa ser atento e curioso, compreendendo, permitindo e garantindo à criança a expressão de suas ideias, sentimentos identificando as suas capacidades, a fim de oferecer a possibilidades para que estas se desenvolvam, reconhecendo-se como sujeitos capazes de aprender.

As ações que norteiam o trabalho do profissional da educação infantil envolvem cuidados e educação.

O trabalho direto com as crianças pequenas exige que o professor tenha uma competência polivalente. Ser polivalente significa que ao professor cabe trabalhar com conteúdo de naturezas diversas que abrangem desde cuidados básicos essenciais até conhecimentos específicos provenientes das diversas áreas do conhecimento. (Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 1998, p.41.vol1).

A partir desse contexto, faz-se pertinente destacar que o trabalho do professor da Educação Infantil exige uma grande capacidade e conhecimentos específicos, pois precisa contemplar em sua ação cotidiana as ações de cuidados, associados ao desenvolvimento e ao domínio de aprendizagens e habilidades necessárias ao desenvolvimento integral da criança. Isto significa dizer:

[...] Que ao professor cabe trabalhar com conteúdos de naturezas diversas que abrangem desde cuidados básicos essenciais até conhecimentos específicos provenientes das diversas áreas do conhecimento. Este caráter polivalente demanda, por sua vez, uma formação bastante ampla do profissional que deve tornar-se, ele também, um aprendiz, refletindo constantemente sobre sua prática, debatendo com seus pares, dialogando

com as famílias e a comunidade e buscando informações necessárias para o trabalho que desenvolve. São instrumentos essenciais para a reflexão sobre a prática direta com as crianças, a observação, o registro, o planejamento e a avaliação. Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 1998, p.13, vol.1).

A partir dessa compreensão, ao professor de Educação Infantil compete o desempenho das atividades que envolvem desde a alimentação, a higiene, momentos de descanso (sono), assim como situações diferentes situações de aprendizagens de caráter pedagógico, entre as quais podem e devem contemplar as diferentes áreas do desenvolvimento infantil.

Para que o professor consiga realizar a tarefa de cuidar e educar as crianças da etapa da Educação Infantil, faz-se necessário que o mesmo disponha do tempo para o seu planejamento, o qual permite a elaboração, organização dos materiais e dos recursos necessários para o desenvolvimento de suas práticas. Estes momentos de planejamento também podem ser reservados para estudos e aprendizagens coletivas entre o grupo de profissionais que trabalham com as crianças. Dentro desse contexto de planejamento e estudos, os professores tem a oportunidade de refletirem e construir ações coletivas em benefício do processo educativo e das possibilidades de aprendizagens dos diferentes sujeitos.

Para o RCNEI, “[...] a elaboração de um projeto educativo, que considera o contexto em que está inserido, sugere reflexões e debates de toda as pessoas envolvidas” Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 1998, p. 13).

Diante do exposto, cabe ainda destacar a presença dos coordenadores pedagógicos que possibilitam a soma ao trabalho coletivo desenvolvido nas escolas, e que contribuem para subsidiar as ações desenvolvidas e auxiliarem em atividades desenvolvidas, dúvidas e/ou dificuldades encontradas, e que por sua vez, fazem parte do processo educativo e de formação dos professores e das crianças.

Por fim, a responsabilidade que o profissional da Educação Infantil assume diante de sua prática está definitivamente relacionada com a visão e percepção que desenvolve acerca do conceito e do olhar que tem sobre as crianças. Ou seja a partir das concepções e das crenças sobre a infância e de como a criança se desenvolve e interage no meio, vai possibilitar/desencadear o rumo/caminhos de suas ações. Portanto, segundo Oliveira (2012, p. 44), “ter clareza sobre os direitos das crianças e uma concepção de infância, bem como da Educação Infantil, é ponto de partida para

um trabalho pedagógico consistente que se inicia no planejamento inicial do professor, tarefa que traz grandes desafios”.

2.4 Concepção de criança, no contexto da Educação Infantil

*“O olhar sensível é o olhar curioso, descobridor,
Olhar de quem olhar querendo ver além”.*
(Karina Sperle Dias)

Pensar em um conceito que caracteriza a criança, nos dias de hoje, é realizar novas descobertas e refletir sobre antigos significados. Nessa perspectiva, pode-se considerar que as concepções de infância são construções históricas que estão relacionadas com o conceito de criança, sobre o seu desenvolvimento, seus comportamentos, como ela passa a ser percebida na sociedade e de como ela constrói suas aprendizagens e conhecimentos. Segundo OLIVEIRA:

Para entender este processo, é preciso pensar como circulam em nossa sociedade concepções sobre o desenvolvimento da criança, e o papel da família, da comunidade, da instituição educacional e dos órgãos governamentais na educação de meninos e meninas. (OLIVEIRA, 2012, p. 20).

Desse modo, percebe-se que a criança constitui-se em um sujeito histórico e social, pois se insere em uma organização familiar que está inserida em uma sociedade, com seus valores, crenças, modo de pensar e agir, enfim sua própria cultura. Percebe-se que as mudanças que ocorrem na sociedade influenciam na evolução deste conceito, assim como o meio social em que estas estão inseridas.

A criança como todo ser humano, é um sujeito social e histórico e faz parte de uma organização familiar que está inserida em uma sociedade, com uma determinada cultura, em um determinado momento histórico. Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 1998, p.21, vol1).

Atualmente pode-se conceber a criança como um ser ativo, lúdico, que desenvolve suas potencialidades, habilidades, pensamento, raciocínio, enfim sua capacidade de ampliar sua percepção do mundo/meio que a cerca, principalmente pela ação interativa do brincar, necessitando então de um ambiente que lhe proporcione estímulos e cuidados que são pertinentes em cada faixa etária. Segundo Craidy (2001, p. 16),

as crianças desta faixa etária, como sabemos, têm necessidades de atenção, carinho, segurança, sem as quais elas dificilmente poderiam sobreviver. Simultaneamente, nesta etapa, as experiências diretas com as crianças tomaram contato com o mundo que as cerca, através das experiências diretas com as pessoas e as coisas deste mundo e com as formas de expressão que nele ocorrem. Esta inserção das crianças no mundo não seria possível sem que atividades voltadas simultaneamente para cuidar e educar estivessem presentes.

Assim, é pertinente destacar a importância da ação e da interação da criança com o seu meio e com a construção de aprendizagens, habilidades e com o seu desenvolvimento integral, tornando-se um grande desafio às práticas desenvolvidas nas instituições de Educação Infantil. E, nesse sentido, conforme destaca a Proposta pedagógica da escola pesquisada, tem-se o desafio de uma postura crítica e reflexiva dos autores e coautores nela envolvidos, a fim de que estes consigam juntos resgatar o caráter educativo que historicamente acompanha o atendimento às necessidades básicas das crianças.

Neste contexto, a escola torna-se o local que oferece às crianças oportunidades para seu desenvolvimento. Sendo assim:

na escola, oferecemos à criança condições para que as aprendizagens ocorram através das brincadeiras e dos cuidados, bem como daquelas advindas de situações pedagógicas intencionais ou aprendizagens orientadas pelos adultos. É importante ressaltar, porém, que isso ocorre de maneira integrada no processo de desenvolvimento infantil e de forma gradativa, respeitando as diferentes etapas em que ela se constitui. (Projeto Político Pedagógico da escola, 2014, p. 14).

Nessa perspectiva, criança é um ser social que requer cuidados, atenções, carinho, estímulos, orientações, educação, enfim um conjunto de necessidades que contemplam a formação e o desenvolvimento desse sujeito. O ambiente em que está inserida é um fator contribuinte para as possibilidades educativas e interativas na construção de suas aprendizagens e compreensão de mundo, por isso segundo a proposta Curricular, do Município de Ijuí- Tempo e Espaço de ser criança, destaca que:

Considerar que a criança vive um momento específico de sua existência significa dizer que a infância é um dos períodos que caracteriza a vida humana e, como tal, tem especificidades que precisam ser conhecidas e respeitadas, tanto ao olhar ao sujeito que vive este período, como à sociedade que culturalmente lhe dá o significado. (Proposta Curricular, 2014, p. 7).

Desse modo, conceber o ser criança como um sujeito capaz de aprender e de estabelecer relações culturais e sociais é reafirmar as transformações do conjunto de evoluções históricas das concepções sobre o papel e importância que a criança tem na inserção e relação com o mundo.

Nessa perspectiva as crianças constroem o conhecimento a partir das interações que estabelecem com as outras pessoas e com o meio em que vivem. O conhecimento não se constitui em cópia da realidade, mas sim, fruto de um intenso trabalho de criação, significação e ressignificação. (Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 1998, p.22, vol1).

Enfim, conforme consta no PPP da escola, é pertinente que cada criança possa viver realmente sua infância, com criatividade, imaginação e muita brincadeira, tendo vivências com um ambiente, e em especial o escolar, oportunizando momentos e experiências nas quais as crianças sejam realmente consideradas como tais e que possam viver com toda a intensidade essa importante etapa de suas vidas (Projeto Político Pedagógico da escola, 2014).

3 O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR

3.1 A concepção de gestão educacional e a prática cotidiana dos gestores

A gestão atualmente tem-se mostrado uma área do conhecimento muito complexa e desafiadora. Pode-se destacar que cada instituição escolar necessita de uma organização, para que objetivos e resultados sejam alcançados. Desse modo, a gestão caracteriza-se pelo ato de gerir, gerenciar. Segundo o Mini Dicionário da Língua Portuguesa, o conceito de Gestão pode ser definido como: ato de gerir, de administrar (ROCHA; PIRES, 2005).

Para tanto, diferentes sentidos e significados vem ocupando os espaços da gestão, sendo que por um longo período da nossa história a gestão dos sistemas de ensino era baseada em uma concepção de “Administração Escolar”, a qual compreendia ações relacionadas às questões de planejamento, organização e aplicação, visando uma preocupação com o controle das atividades educacionais, permeadas por uma visão capitalista, de caráter centralizador e burocrático, manifestando, dentro deste contexto a preocupação maior com os resultados alcançados.

A preocupação excessiva, também, com as formas de organização e fragmentação do trabalho pedagógico desvia a atenção especial para a escola, caracterizada como um local de construção de conhecimentos e aprendizagens, visualizando-a mais como um ambiente que proporciona a socialização e interação dos sujeitos.

Para tanto, ao longo da história a sociedade sofre inúmeras transformações e realiza novas exigências e ações aos sistemas de ensino. Nesse contexto, a escola precisa acompanhar e redefinir sua função e posturas frente aos desafios que se apresentam. A Constituição Federal de 1988, foi um marco no âmbito da educação no que se refere à introdução de princípios democráticos aos sistemas de ensino. A gestão participativa ganhou mais relevância no contexto educacional a partir da Constituição (art.206, VI) a qual destaca que “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, sendo ainda reforçada no art. 3º da Lei 9.394/96, a qual destaca “gestão democrática do ensino público, na forma da Lei e da Legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

Compreendida então a partir de uma perspectiva democrática de gestão, a ação de gerir passa a possibilitar uma mudança de conceito, principalmente no que se refere a “administração” das escolas, passando a buscar a prática de uma gestão participativa ao se gerir os pressupostos técnico-pedagógicos das instituições escolares. Através das formas de Organização e Gestão das escolas, as ações passam por um processo de descentralização, desencadeando mais autonomia e participação de todos os integrantes da escola na gestão da mesma, ganhando destaque nos documentos das reformas educacionais, complementando ações pertinentes a conquista de uma educação de maior qualidade.

A partir desse cenário, a gestão educacional começou a ganhar mais relevância no Brasil a partir da década de 90, uma vez que se buscava a superação das práticas com o enfoque limitado nos padrões de administração, buscando a introdução de uma forma de gestão democrática.

Está modalidade de gestão impunha mudanças de atitudes e concepções, uma vez que está sugere a pratica de ações de maneira participativa, na inter-relação entre todos os atores sociais, na divisão das responsabilidades com as ações, decisões e gestão dos espaços educativos, superando a visão de administração escolar, a qual baseia-se na divisão do trabalho e centralização das decisões.

Sendo assim é possível afirmar que a Gestão passou a levar em consideração a “ dimensão político-pedagógica”, das instituições de ensino. Para tanto, como destaca Mendonça:

A gestão pode ser entendida no seu sentido amplo como um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes de política educacional, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e metas educacionais, até suas perspectivas de implementações e procedimentos avaliativos. (Mendonça,2000, p. 69),

Nesse sentido, pode-se compreender que a gestão não deve estar simplesmente relacionada ao trabalho burocrático necessário ao andamento da escola, mas precisa buscar a conciliação deste, com uma pratica que contemple e impulse o desenvolvimento da escola como um todo. O gestor tem entre suas grandes responsabilidades a tentativa de buscar a administração escolar voltada para os interesses da comunidade escolar. Assim, faz-se pertinente e necessária uma política de gestão escolar participativa, com o envolvimento de todos os sujeitos na

tomada de decisões, uma vez que se busca como objetivo maior o desenvolvimento do ensino e das aprendizagens e a qualidade desses processos.

Para contribuir tem-se também uma fundamentação situada a partir de Luck (2015, pag.01), quando destaca em seu texto: A dimensão participativa da gestão escolar- que:

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e da referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo.

Neste sentido, a promoção da gestão educacional segundo os princípios da participação e da autonomia, tem como principais características à construção coletiva do espaço educativo e das práticas que nele acontecem, com a tomada de decisões e a participação responsável de toda a comunidade escolar, constituindo-se como oposição à gestão autoritária que decorre do excesso de burocratização e centralização do poder. O novo olhar que sugere a mudança de conceito da ação e prática da administração para a gestão educacional representa a necessária mudança nas ações e posturas dos educadores, uma vez que trazem novos e importantes significados às concepções e práticas da gestão, não caracterizando simplesmente a negação dos princípios administrativos, mas a superação e ampliação dos mesmos.

A compreensão da incompatibilidade desse modelo de gerir/administrar os espaços escolares foi e está sendo responsável por mudanças significativas no que se refere ao ensino e as formas de gestão. Ao referir sobre o conceito de gestão democrática da escola e do ensino, está-se remetendo às questões que dizem respeito a descentralização e a democratização das formas de ensinar, assim como da participação e envolvimento de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

Nesse âmbito, do ponto de vista legal, a questão da descentralização e a democratização das escolas, estão garantidas na legislação. No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96) promulgada em 20 de dezembro de 1996, estabelece no título IV, artigo 12, que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica. Determinado na sequência, artigo 13, a incumbência aos docentes de participarem da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino. E no artigo 14 diz

que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades, priorizando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. Nesse sentido, ter a real compreensão do que representa o texto legal, significa aos gestores e aos demais profissionais que atuam na escola infantil, demonstrar com responsabilidade, com conhecimento e com ações na prática cotidiana a compreensão e as intencionalidades do que representa e significa a Gestão educacional.

Assim, a atuação destes profissionais, compreende a gestão pedagógica, a gestão dos resultados escolares, as questões administrativas e financeiras e as relações entre o grupo de profissionais que atuam na instituição. Tais atribuições contempla todos os segmentos da escola, caracterizando-se como uma função de grandes compromissos, uma vez que exige estratégias, formação permanente, empenho, comprometimento com o coletivo e capacidade administrativa. Nesse contexto,

[...] o gestor estará sempre se atualizando buscando novas estratégias de gestão para a consolidação do trinômio Escola-Família-Comunidade, objetivando auxiliar no processo de desenvolvimento, ensino e aprendizagem da criança nos aspectos: social, psicológico, afetivo-emocional, cognitivo e biológico. (Proposta Curricular, 2014, p. 77).

Por fim, a partir de uma perspectiva que compreende a gestão nos espaços educativos como um processo amplo, o qual exige ações e procedimentos que visam atingir os objetivos da organização da escola, envolvendo princípios pedagógicos, políticos e administrativos, faz-se necessário a atuação e uma postura consciente e esclarecida dos gestores, para que sintam-se comprometidos com a prática da gestão a partir da realidade/contexto em que estão inseridos.

3.2 Concepções e perspectivas da Gestão do coordenador pedagógico na Educação Infantil

Acredita-se que a educação é a base para o desenvolvimento e formação dos seres humanos, com isso ela não deve estar alienada à realidade, devendo dar importância a aspectos relevantes que estão presentes no mundo social e globalizado em que vivemos. Para tanto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) veio

acrescentar informações e obrigatoriedade de extrema importância na educação do Brasil, pois, segundo a lei, “a educação é direito de todos”, garantindo assim o direito e o acesso ao conhecimento a qualquer cidadão. Da mesma forma define, em seu art. 29, que

[...] a educação infantil, como sendo a primeira etapa da educação básica que tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até os seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade (BRASIL, 1996).

Nesse contexto, é possível destacar que atualmente a Educação Infantil está vivendo um período de expansão, levando-se em consideração as mudanças que permeiam o mundo do trabalho, da vida cotidiana e as transformações políticas, econômicas e sociais. À educação infantil cabe um entendimento acerca de propostas pedagógicas coerentes e consistentes no sentido de propor um trabalho para que as crianças desenvolvam atividades de caráter interativo, capaz de ampliar suas experiências e a relação com o mundo. Como se vê neste artigo da lei, cabe à escola complementar a ação da família no desenvolvimento integral da criança.

Todas essas abordagens se relacionam na tentativa de responder aos desafios que se expressam no universo escolar, no qual os conceitos de ensino-aprendizagem, e conseqüentemente a prática pedagógica precisam ser refletidas e assumidas com comprometimento e responsabilidade pelo grupo de gestores e pelos profissionais da educação, superando os aspectos apenas de assistencialismo, um novo olhar faz-se necessário à prática cotidiana, assim como da proposta curricular e da concepção de gestão.

A Gestão pode ser considerada como uma área de conhecimento complexa e cheia de desafios uma vez que requer ações que exigem tomada de decisões, organização, orientação, avaliação de desempenho e coordenação de atividades e do grupo de profissionais que atuam na instituição, entre outras funções. Frente ao foco mais específico desenvolvido pelo coordenador, enquanto profissional que participa e conduz suas ações pedagógicas, faz-se necessário que o mesmo assuma uma postura de gestão pautada em ações democráticas e participativas, a fim de permitir à prática de seu trabalho o gerenciamento com autonomia na organização do fazer pedagógico.

Nesse contexto, é expressivo os grandes desafios que permeiam a função do coordenador e ainda de profunda importância, uma vez que precisa contemplar toda a comunidade escolar de forma que a administração/gestão possa ser participativa, delegando a todos responsabilidades, autonomia e democracia nas decisões.

Levando em consideração tais afirmações, é pertinente destacar a presença do coordenador pedagógico, e neste caso o coordenador pedagógico da Educação Infantil, como gestor responsável pelo envolvimento de todos os sujeitos nas tomadas de decisões que envolvem o contexto da escola e suas prioridades, de modo a garantir a concretização dos objetivos definidos e das escolhas realizadas por toda comunidade escolar.

Da mesma forma, assumir com responsabilidade a busca por estratégias que contemplem as organizações específicas da etapa de ensino que compreende a Educação Infantil, as quais envolvem a participação e representação da escola em reuniões, ser o responsável por mediar informações entre o grupo de trabalho, famílias e crianças, em como de desempenhar o papel de orientador em situações que exigem o olhar mais atento e direcionador aos encaminhamentos funcionais de cada caso. E ainda, ter a preocupação com a organização de uma rotina condizente com a faixa etária e necessidades das crianças, bem como, da organização dos horários de equipe de trabalho, proporcionando momentos de planejamento aos professores, a fim de participar e acompanhar os projetos de trabalho voltados às aprendizagens dos pequenos. Assim, ao coordenador de Educação Infantil, compete ainda a orientação e preocupação de um trabalho que propicie o desenvolvimento, a construção e a ampliação do processo de ensino aprendizagem.

Nesse sentido, essa construção se dá pelas interações sociais no e com o grupo de profissionais, que buscam reconstruir suas práticas, mediadas pela reflexão, pelos momentos de estudos, socializações informativas e coletivas, em que os sujeitos estruturam e reestruturam seu modo de pensar e agir. Pode-se afirmar que o trabalho do coordenador pedagógico está diretamente relacionado a organização e articulação do projeto político pedagógico, das práticas desenvolvidas, da organização da escola e a de alguns aspectos referentes a administração da instituição. Para tanto, compreende-se:

A principal responsabilidade de construção de projeto político- pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua

própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. (Veiga, 2000, p. 81).

De acordo com Libâneo, as funções do coordenador pedagógico podem ser assim resumidas:

Planejar, coordenar, gerir, acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógicas-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos, onde se requer formação profissional específica distintas da exercida pelos professores. (Libâneo, 2004, p. 221),

Segundo o autor, a principal função do coordenador pedagógico está diretamente relacionada a contribuição pedagógica didática no sentido de buscar a qualidade nas práticas de ensino aprendizagem, exercidas pelos docentes, mediadas pela reflexão. Compreende-se que o gestor/coordenador constitui-se em um profissional que precisa contemplar em seu perfil características que lhe permitam observar, pesquisar e refletir sobre o dia a dia da escola, de modo que as pequenas ações vão se constituindo em conquistas no cotidiano escolar. Considerando esta realidade, o trabalho efetivo e a atuação organizada do coordenador pedagógico juntamente com seu grupo de professores possibilita o aperfeiçoamento e a transformação da prática pedagógica (LIBÂNEO, 2004).

Ainda para Libâneo (2004), o coordenador pedagógico é o profissional responsável pela articulação do trabalho pedagógico, o qual busca contemplar em sua prática ações de assistência à prática do professor ofertando um suporte para a viabilização da ação educativa. Sua prática, pode contemplar a integração entre professores, pais, alunos e os diferentes profissionais que atuam no ambiente escolar.

Levando em consideração as atribuições do profissional coordenador, é possível compreender a grande responsabilidade do referido profissional enquanto gestor envolvido no processo de desenvolvimento pedagógico da escola. Nesse contexto, a escola compreendida como um espaço coletivo, permeada por subjetividades, individualidade e coletividade, compete ao coordenador contribuir e orientar um trabalho voltado ao sentido de considerar as características e particularidades pertinente à faixa etária das crianças inseridas na Educação Infantil, a fim, de que as possibilidades de ampliação das aprendizagens possa se dar em sentido abrangente e completo.

Neste espaço marcado pelas diferenças, a atuação do coordenador pedagógico se faz necessária a partir de uma postura de reflexão para poder entender, analisar e buscar alternativas no sentido de colaborar, contribuir, orientar e cooperar com as questões pedagógicas/didáticas e na prática cotidiana do grupo de docentes.

Para tanto, torna-se necessária a presença de um coordenador pedagógico consciente de seu papel, da importância de sua formação continuada e da equipe docente, que conheça plenamente o seu espaço de trabalho, compartilhe ideias e conhecimentos, construa o seu papel na escola, tornando-se assim, um elo fundamental de ligação, traçando seu caminho transformador, formador e articulador, buscando manter a parceria entre a comunidade escolar.

O coordenador pedagógico precisa compreender a realidade escolar e seus desafios, buscando construir alternativas que se mostrem adequadas para todo os participantes do processo, propondo a consistência entre as decisões e ações pedagógicas e não atitudes isoladas e descontextualizadas.

Em suma, os estudos sobre a coordenação pedagógica vêm ao encontro às demandas apresentadas pela instituição de ensino, abordando a complexidade que cerca essa função profissional. Portanto, refletir os aspectos da atuação profissional da coordenação pedagógica é voltar o olhar a uma educação comprometida com a formação do desenvolvimento dos educandos, de modo que esse suporte profissional estabeleça orientação e acompanhamento do grupo docente a fim de contemplar as aprendizagens como um todo.

3.4 O Projeto Político Pedagógico como elemento constituidor da gestão na educação infantil

A escola de Educação Infantil é hoje centro e foco de muitas discussões e propostas que visam sua reestruturação, a partir das necessidades e da demanda da sociedade atual. Nesse contexto se dá também a construção do Projeto Político Pedagógico, o qual norteia e fundamenta as práticas educativas de cada educandário. Mas afinal, o que é o Projeto Político Pedagógico? Em que este documento, ou esta proposta consiste? Segundo Faria (2012, p. 20), o P Projeto Político Pedagógico:

É a busca da construção da identidade, da organização e da gestão do trabalho de cada instituição educativa. O projeto reconhece e legitima a instituição educativa como histórica e socialmente situada, constituída por

sujeitos culturais que se propõe a desenvolver uma ação educativa a partir de uma unidade de propósitos. Assim, são compartilhados desejos, crenças, valores, concepções, que definem os princípios da ação pedagógica e vão delineando, em um processo de avaliação contínua e marcado pela provisoriedade, suas metas, seus objetivos, suas formas de organização e suas ações.

Sendo assim a construção/elaboração do Projeto Político Pedagógico, na Educação Infantil, precisa ser compreendida a partir de um processo de reflexão e tomada de decisões coletivas comprometidas com a realidade a qual está inserida, buscando-se a organização do trabalho e da prática do cuidar e do educar crianças de 0 a 5 anos, em creches e pré-escolas numa ação complementar com a família e a comunidade.

O Projeto Político Pedagógico de cada instituição escolar está relacionado com a construção da identidade da mesma, e por isso é relevante salientar a importância de considerar que na escola existe a atuação de muitas pessoas com histórias de vida, valores, princípios e atitudes singulares, implicando na necessária participação, envolvimento e comprometimento de todos, para que juntos possam discutir, compreender e se comprometer com o tipo de educação e que escola buscam construir.

Dessa maneira, na etapa da Educação Infantil este documento contempla os objetivos, metas, desejos a serem alcançados, bem como a sugestão de estratégias de planejamento e formas de avaliação do trabalho realizado exclusivamente com o seu público infantil que compreende a faixa etária dos zero a cinco anos, respeitando-se as características próprias desta etapa de ensino. Os resultados alcançados também são alvo de análises, sugerindo a construção coletiva de alternativas na busca de uma educação de qualidade. Faria (2012, p. 21) destaca

Sua explicitação é, pois, importante e pode contribuir para uma maior compreensão dessas práticas, bem como apontar a necessidade de avanço e de maior coerência entre aquilo em que se acredita e o que se faz. Pode também orientar a prática pedagógica de forma mais intensa e consequente. Além disso, a maior clareza quanto aos pressupostos norteadores de uma prática possibilita que, de maneira reflexiva e crítica, se estabeleçam relações entre a proposta em andamento e aquilo que é preconizado nas definições legais.

Nesse contexto, o projeto político pedagógico constitui em um importante instrumento, que possibilita a gestão, a partir de uma visão e postura democrática. A escola possui uma grande autonomia/reconhecida através da construção do Projeto

Político Pedagógico, constituindo-se, prevista na LDB 9.394/96. Nesse contexto, segundo a referida lei:

Art.12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistemas de ensino, terão a incumbência de:

I- Elaborar e executar sua Proposta Pedagógica;

[...].

Art.13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I- Participar da elaboração da Proposta Pedagógica do estabelecimento de ensino; [...]. (BRASIL, 1996).

O Projeto Político Pedagógico, deve ter como objetivo principal a organização do trabalho pedagógico, sendo construído a partir de reflexões coletivas, assegurando a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, enfim todos os sujeitos envolvidos, assim como, precisa contemplar a qualidade e a construção de sentidos ao trabalho escolar propriamente dito. Para Costa (2009, p. 96),

[...] O projeto político pedagógico apresenta-se articulado ao compromisso sociopolítico ao preocupar-se com a formação de um determinado tipo de homem, ao mesmo tempo em que torna-se pedagógico por definir ações educativas e possuir características necessárias às escolas para cumprirem seus propósitos e suas intencionalidades. O P.P.P tem a ver com a organização do trabalho da escola como um todo e como organização da sala de aula (ação educativa), incluindo relação com o contexto social imediato, trabalhar conflitos, superar relações competitivas e autoritárias.

Sendo assim, a construção da proposta necessita permear por intermédio do coordenador pedagógico, momentos de reflexão em que se busca o aperfeiçoamento das práticas desenvolvidas na educação infantil, numa relação social em que existe a participação e o envolvimento dos diferentes segmentos e a gestão da escola.

Nessa perspectiva, a autonomia escolar acontece por intermédio das ações educativas que a partir dos momentos de elaboração/construção/reflexão e debates permitem aos gestores e toda a comunidade em geral uma visão dos objetivos e propósitos, assim como das metas a serem alcançadas para aquele espaço escolar. Destaca-se para tanto, a real importância da construção deste documento em cada instituição de ensino, a partir de um caráter de responsabilidade e compromisso com o que nele fica registrado, para que o mesmo não torne-se apenas um plano no papel, mas que represente a essência do trabalho dos educadores e de todos os sujeitos envolvidos no processo. Faria (2012, p. 26), define que:

Para que isso seja possível, é necessário que seja tecido o "pano de fundo", constituído pela história da instituição de educação infantil e de sua Proposta

Pedagógica, pelos dados do contexto sociocultural no qual a instituição se insere, pelas concepções que norteiam a ação educativa, pelas decorrentes finalidades e pelos objetivos do trabalho que será desenvolvido com as crianças. É com base nesse “pano de fundo”, que ilumina constantemente a dinâmica das ações cotidianas na IEI, que serão definidos e avaliados todos os aspectos relativos à organização e à gestão do trabalho de cuidar e educar as crianças.

Portanto, o Projeto Político-Pedagógico precisa ser compreendido de fato na prática com um documento que necessita ser construído no coletivo entre todos os sujeitos da escola, uma vez que contribui com qualificação dos trabalhos pedagógicos e administrativos da instituição. Assim, o trabalho desenvolvido torna-se significativo, pois representa os objetivos, as expectativas, desejos e sonhos da realidade em que a escola está inserida, ganhando realmente sentido.

4 O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA PESQUISADA

A pesquisa realizada consegue salientar a abrangência que o trabalho do coordenador pedagógico possui dentro do contexto escolar. Sua atuação e competência estão relacionadas com a articulação de suas ações com a equipe que compõe a gestão (equipe diretiva) e os demais profissionais que atuam na instituição de ensino.

O trabalho foi desencadeado a partir de reflexões teórico- práticas acerca dos objetivos, os quais buscaram contemplar como se desenvolve o trabalho do coordenador pedagógico na escola de Educação Infantil, a fim de compreender a prática das ações pedagógicas e administrativas, que compete ao referido profissional no contexto educativo em que atua, bem como os desafios e possibilidades que se apresentam no cotidiano diário.

Para tanto, a análise do questionário da pesquisa abaixo permite apresentar informações acerca dos objetivos propostos de modo a elencar a opinião do grupo de profissionais pesquisado. Assim, em sequência seguem as questões que contemplaram a pesquisa de campo, bem como o respaldo das respostas dos sujeitos envolvidos.

4.1 O cuidar e educar na rotina da Educação Infantil: a visão dos entrevistados

Em questões dirigidas ao grupo de profissionais buscou-se considerar o melhor conceito que caracteriza as ações de **cuidar e educar** na rotina da Educação Infantil, visto que são ações realizadas no cotidiano dos educadores. Assim, seguem as seguintes respostas organizadas em um quadro:

Participantes da pesquisa	Respostas
Professora: “P 1”:	<i>Ao Considerar o mundo contemporâneo em que vivemos, bem como as evoluções sociais, e nesse meio a educação, acredito que o cuidar e o educar se fazem presentes no cotidiano escolar e familiar. Por isso, ambos acontecem concomitantemente, pois os sujeitos/ crianças em formação necessitam de olhares e atendimento que contemplem o seu ser de maneira integral, ou seja, é de fundamental que recebam os cuidados necessários ao seus desenvolvimento, mas sempre voltados para um crescer em meio a atitudes de afeto, carinho, atenção, respeito e amor. Assim,</i>

	<i>cuidar e educar atualmente não é tarefa fácil, pois exige comprometimento, serenidade e sabedoria para elencar ações educacionais com respeito e clareza da função desenvolvida na formação das gerações.</i>
Professora: "P2":	<i>Acredito que a integração/interligação são conceitos que caracterizam as ações de cuidar e educar já que uma complementa a outra.</i>
Professora: "P3":	<i>A criança pequena é dependente de um adulto que a cuide na Escola Infantil. Este ato está ligado ao educar quando se aproveita todos os momentos para ensinar algo a esta criança.</i>
Professora: "P4":	<i>Considero que o cuidar e o educar nos dias de hoje está cada vez mais difícil pois ao saber quem são nossos alunos, sua família/como vivem, percebemos o quanto estas crianças estão largadas para a escola, os pais não tem mais a preocupação de passar para os filhos, conceitos e princípios que devem começar em casa, as crianças chegam a escola de manhã sem uma preparação com cabelos por pentear, sem nenhuma higiene matinal, sem modos para as refeições. Percebo que os pais não tem tempo e colocam toda a responsabilidade para a escola. Desta forma não conseguimos obter muitos sucessos pois o cuidar e educar na escola deve andar junto com o cuidar e educar da família a qual ela está inserida.</i>
Professora: "P5":	<i>Conceito de cuidar e educar na Educação Infantil seria o amor pelo que fazemos, pois cada vez mais há desafios sendo posto nesta etapa e precisamos achar meios para enfrenta-los com responsabilidade e carinho.</i>
Auxiliar: "A1":	<i>Cuidar- Na educação infantil, pode-se pensar no "cuidar" em um sentido mais amplo; como uma ação que valoriza a criança, pois contribui em seu desenvolvimento e suas capacidades, ao fazê-lo ampliamos o vínculo afetivo entre quem cuida e entre quem é cuidado, desenvolvendo as habilidades e capacidades da criança, com o intuito de que aos poucos alcancem a independência em seus cuidados. Educar- É fato que somos indivíduos incompletos e em constante processo de aprendizagem, que perdura toda a nossa vida; sendo assim é de extrema necessidade que no processo educativo a criança tenha acesso a variadas situações com significado e diversificação, para ampliar as suas habilidades cognitivas, psicomotoras, sociais e afetivas.</i>
Auxiliar: "A2":	<i>Em primeiro lugar conhecer seus interesses e necessidades, saber quem são, saber um pouco da história de cada um, conhecer a família, as características de cada faixa etária e a fase de desenvolvimento em que se encontram, cuidar e educar andam juntos, tendo que estar o educador em constante estado de observação. [...] 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</i>

	<p>conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural. (Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, 1998, p. 23).</p> <p><i>Ao educar não podemos excluir o cuidar, pois essas práticas unidas estruturam o fazer pedagógico na escola de educação infantil, auxiliando na formação dos pequenos em seu processo da construção e ampliação do conhecimento, pretendendo o bem estar da criança na escola em que se encontra.</i></p>
--	--

Quadro 1- Concepções de Cuidar e Educar dos pesquisados

Frente as respostas da primeira questão – Quadro 1, a fim de esclarecer o que melhor caracteriza as ações de cuidar e educar no contexto da escola de Educação Infantil, obteve-se a compreensão da maioria do grupo quando destacam que o cuidar e o educar estão interligados nas ações educativas do cotidiano infantil, uma vez que ambos os conceitos acontecem concomitantemente, pois o fazer pedagógico permite, realizar as ações do cuidar e educar de maneira a promover o desenvolvimento integral da criança.

Da mesma forma, as entrevistadas destacaram que buscam embasar suas ações de maneira que contemplem tais funções, conciliando no dia- a- dia da rotina escolar o cuidar e o educar. No entanto, demonstraram sentir- se sobrecarregadas no que se refere as questões pertinentes a tais ações, destacando que percebem ao longo de suas práticas um descaso cada vez maior das famílias, as quais estão delegando à escola e aos profissionais que nela atuam, toda ou a maior parte desta responsabilidade com os cuidados e a educação das crianças.

É imprescindível que cada profissional da educação, quer seja professor ou auxiliar, compreenda a essência de suas ações/práticas, voltando o olhar para o grupo de criança com o qual trabalha, buscando o entendimento de que o cuidar e o educar acontecem de maneira conjunta no dia a dia da escola de Educação Infantil. Assim,

Nas últimas décadas, os debates em nível nacional e internacional apontaram para a necessidade de que as instituições de educação infantil incorporem de maneira integrada as funções de cuidar e educar, não mais diferenciando nem hierarquizando os profissionais e instituições que atuam com as crianças

pequenas e/ou aqueles que trabalham com as maiores. (Referencial Curricular para a Educação Infantil, 1998, pg23, vol1).

Para tanto, ao que se refere as ações de educar, presente na prática pedagógica, faz-se necessário o conhecimento sobre o desenvolvimento infantil, do contexto social e familiar, de modo a respeitar as particularidades, as necessidades e o interesse das crianças, promovendo ações que contemplem o crescimento integral destes sujeitos.

Ao que se refere as ações relacionadas ao cuidar, compreende-se que estão relacionados aos procedimentos adequados ao bem estar e a saúde das crianças envolvendo aspectos afetivos, biológicos alimentares, bem como com a organização de um ambiente saudável, tranquilo e seguro, para o seu desenvolvimento, exigindo aos profissionais a realização e o conhecimento de tais funções. Então:

Além da dimensão afetiva e relacional do cuidado, é preciso que o professor possa ajudar a criança a identificar suas necessidades e priorizá-las, assim como atendê-las de forma adequada. Assim, cuidar da criança é sobretudo dar atenção a ela como pessoa que está em contínuo crescimento e desenvolvimento, compreendendo sua singularidade, identificando e respondendo às suas necessidades. (Referencial Curricular para a Educação Infantil, 1998, pg25, vol1).

Trabalhar de maneira integrada, conciliando as ações de cuidar e educar na Educação Infantil implica na mediação de situações de aprendizagens diversificadas, que contemplem as diferentes áreas do desenvolvimento infantil, realizadas em situações de interação, intermediadas por brincadeiras, organizações pedagógicas e a prática dos cuidados necessários dispensados a criança em cada faixa etária, orientadas pelo professor. Para tanto, cabe destacar, que:

Modificar essa concepção de educação assistencialista significa atentar para várias questões que vão muito além dos aspectos legais. Envolve, principalmente, assumir as especificidades da educação infantil e rever concepções sobre a infância, as relações entre classes sociais, as responsabilidades da sociedade e o papel do Estado diante das crianças pequenas. (Referencial Curricular para a Educação Infantil, 1998, pg17, vol1).

Assim, é pertinente salientar que no Município de Ijuí, os professores da rede Municipal de ensino, tem garantido o horário para estudos e a organização de seu planejamento diário, dentro da sua jornada de trabalho, permitindo que suas ações contemplem o cuidar e educar de maneira organizada e comprometida com as necessidades das crianças, conforme a faixa etária, cabendo aos profissionais fazer uso desse momento para pensar, elaborar e construir seus projetos de estudos, em situações práticas de seu trabalho.

Nesta mesma questão, quando referimos às questões do cuidar e educar crianças pequenas, cabe levar em consideração quanto a responsabilidade da família, tem-se ao que se refere a LDB que: “A educação infantil, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até cinco anos de idade em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.” (Título V, Capítulo II, artigo 29) (BRASIL, 1996).

Para complementar os Referenciais Curriculares para a educação Infantil destacam que:

As crianças têm direito de ser criadas e educadas no seio de suas famílias. O Estatuto da Criança e do Adolescente reafirma, em seus termos, que a família é a primeira instituição social responsável pela efetivação dos direitos básicos das crianças. (Referencial Curricular para a Educação Infantil, 1998, pg76, vol.1)

Para tanto, o cuidar e educar que são realizados na escola, devem ser de modo a complementar as funções da família, e não a sua substituição/omissão das responsabilidades dos pais, o que atualmente precisa ser retomado por parte de alguns, uma vez que estão deixando a desejar, quanto ao compromisso com a educação e cuidado das crianças/filhos. Percebe-se que a escola precisa limitar às suas funções ao que lhe compete enquanto instituição de ensino, buscando estabelecer momentos de diálogos com as famílias, constituindo relações de parceria no processo educativo das crianças.

4.2 – O processo de gestão no cotidiano da Educação Infantil

Em sequência, ao questionamento dois, destaca-se a compreensão do processo de gestão no cotidiano da escola de Educação Infantil, uma vez que o grupo descreveu suas percepções conforme o quadro:

Participantes da pesquisa	Respostas
Professora: “P 1”:	<i>Compreendo que a Gestão deve contemplar uma forma de trabalho que beneficie o grupo escolar envolvido, ou seja, que o gestor ou a gestão posta em prática, possa elencar o crescimento coletivo e democrático dos envolvidos em prol do desenvolvimento escolar.</i>
Professora: “P2”:	Penso que o processo de Gestão é um processo compartilhado, onde todos participam na organização e no planejamento do trabalho escolar pois assim se dá o fortalecimento do grupo de trabalho e da escola.
Professora: “P 3”:	<i>O processo de Gestão do espaço está justamente em apropriar-se deste, no sentido único de se fazer por este algo a mais, inova-lo e modifica-lo, reorganiza-lo. O espaço pode ser criativo e trazer novidades uma vez que a criança passa muitas horas de seu dia neste espaço, e muitos dias de seu ano.</i>
Professora: “P 4”:	<i>Gestão dos espaços educativos é a forma como o grupo da escola organiza os espaços pensados na criança. Não esquecendo que espaços educativos tem a ver com a igreja, o grupo da rua a casa de cada criança.</i>
Professora: “P 5”:	<i>O processo de Gestão é um organizador do espaço escolar. Agregando nos seus conceitos, desafios, propostas, eixos, caracterizando e embasando este espaço.</i>
Auxiliar: “A1”:	<i>A gestão significa: gerenciar, administrar, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. O objetivo é de crescimento,</i>

	<i>estabelecido através do esforço humano organizado pelo grupo, com um objetivo específico. O gestor do espaço educativo, além de ter conhecimentos específicos para tal deve ser maleável e estar atento, pois lida com pessoas, com a máquina pública ou privada e etc. Sua tarefa não é fácil, quando tem que fixar e seguir metas, devendo para isso analisar todos os problemas e possíveis soluções, organizar a parte financeira, tecnológica entre outras e ser um comunicador que dirige e motiva as pessoas, que gerência, além de controlar o conjunto todo com coerência.</i>
Auxiliar: "A 2":	<i>É como é organizado os espaços dentro da escola, para que se possa haver a aprendizagem, o bem estar das crianças que estão ali.</i>

Quadro 2- Concepções do processo de gestão no cotidiano da escola de Educação Infantil dos pesquisados.

Em sequência, é possível sistematizar, à análise das perguntas que, a grande maioria demonstra clareza a respeito dos conceitos abordados sobre a Gestão, deixando evidenciada a preocupação com esta prática, implicada em ações que contemplam a organização do espaço em que as crianças estão inseridas, bem como, com o planejamento escolar, a partir de uma perspectiva de gestão participativa e coletiva.

A política de gestão democrática, implantada no sistema de ensino com a Constituição de 1988, reforçou o caráter público e democrático da escola como uma instância viva de participação da comunidade nas decisões. Desse modo, com a aprovação da LDB 9.394/96, determinou-se legalmente a implementação de um trabalho pedagógico articulado, com o objetivo de tornar possível a elaboração de um projeto educacional que vincule as ações dos profissionais da educação a um projeto educativo mais amplo, que vislumbre pela educação a emancipação social e política de todos. (COSTA, 2009, pg87).

Assim, percebe-se a grande importância que a equipe gestora assume no contexto da administração da instituição escolar, mas é percebido que ao mesmo tempo que é delegado essa importância ao trabalho desenvolvido pelos gestores, tem-

se a necessidade de destacar a opção por uma prática de gerir de maneira democrática. Ou seja, percebe-se nas “entre linhas” que esta postura de Gestão participativa não se efetiva de fato na prática, mas sim se idealiza como uma possibilidade da gestão.

Através de uma autonomia conquistada, a tomada de decisões de forma consistente favorece mudança em todo o espaço escolar, e em particular, na sala de aula, local na qual se efetiva a prática do ensino e aprendizagem, a partir de uma determinada organização e planejamento que prevê nossas possibilidades. (Costa, 2009, pág. 88)

Para tanto, quando os gestores buscam contemplar e beneficiar o grupo com o qual trabalha com as tomadas de decisões, momentos de “escuta”, fazem-se necessários, para que estes, também possam ser ouvidos e considerados em suas opiniões no sentido de contribuir e colaborar com o andamento da escola. Portanto, no decorrer da presente pesquisa, a partir dessa constatação fica evidenciado que a questão da participação coletiva é um ponto em que a equipe da Gestão precisa avançar.

4.3 Desafios da Gestão

Ao questionamento três, o qual busca a compreensão sobre o maior **desafio da Gestão** na etapa de ensino da Educação Infantil, tem-se as seguintes considerações:

Participantes da pesquisa	Respostas
Professora: “P 1”:	<i>Acredito que o maior desafio da gestão na Educação Infantil seja gerenciar a prática educativa de maneira democrática contemplando a devida atenção a todas as tarefas delegadas ao cargo/ função, bem como ao planejamento para com o tempo disponibilizado ao atendimento das orientações destinadas a cada educador.</i>

Professora: "P 2":	Percebo que um dos grandes desafios da gestão na Educação Infantil é a falta de autonomia por parte dos gestores sendo que muitas questões não podem ser decididas nem mesmo questões simples, além do grande envolvimento pessoal e emocional que o ambiente gera.
Professora: "P 3":	<i>Acredito que o maior desafio está em atender com qualidade a crescente demanda de crianças que procuram a escola.</i>
Professora: "P 4":	<i>Nos dias de hoje o maior desafio da Gestão na Educação Infantil é colocar os pais no compromisso com a educação de seus filhos.</i>
Professora: "P 5":	<i>O maior desafio da Gestão na Educação Infantil acredito ser a mediação com os pais, pois esta etapa é a base e início para a relação escola-família.</i>
Auxiliar: "A1":	<i>Com as relações pessoais e interpessoais que ocorrem no espaço escolar as quais são geradas pela sociedade, cultura, política, religião, religiosidade e etc, ou seja, nas relações que ocorrem entre os participantes desse processo.</i>
Auxiliar: "A 2":	<i>É de organizar adequadamente os espaços educativos dentro da escola, pois as escolas estão sobrecarregadas de crianças.</i>

Quadro 3- Compreensão sobre o maior **desafio da Gestão** na etapa de ensino da Educação Infantil, dos pesquisados.

Ao levar em consideração os diversos desafios que compreendem a função dos gestores, em especial a figura do coordenador pedagógico, cabe o desafio de estar constantemente se atualizando, buscando novas estratégias de Gestão para as diferentes situações que se apresentam no contexto de seu trabalho.

Considerando a questão em destaque, cabe destacar: o gerenciamento da prática educativa de maneira democrática, falta de autonomia dos gestores, preocupação com o atendimento de qualidade frente a grande demanda de crianças, falta de comprometimento dos pais, relação entre escola-família, relações pessoais e intrapessoais que ocorrem no espaço da escola, além da organização do espaço educativo e adequado às crianças que frequentam a escola.

Nesse contexto, é pertinente destacar que, o trabalho da gestão é desafiador, sendo amplo e complexo ao mesmo tempo, mas que aos gestores não cabe mais a opção por uma modalidade de administração centralizadora e hierárquica, uma vez que torna-se necessário a implementação de uma postura alicerçada na descentralização das decisões, na participativa coletiva, na troca de ideias e opiniões envolvendo todos os sujeitos da comunidade escolar, permitindo a busca por soluções conjuntas aos diferentes desafios do dia a dia.

Gestão pode ser entendido com o um termo que busca superar a concepção Taylorista/Fordista, ainda tão presente nas instituições e organizações, incluindo as educacionais. Ela representa um conceito mais dinâmico de movimento, ação, mobilização e articulação. Pode ser entendida como tomada de decisão, de direção ou administração com o objetivo de impulsionar uma determinada organização que se constrói coletivamente, de forma criativa, através da participação, da escola e de seus integrantes. (Costa, 2009, pg87).

Nesse contexto cabe salientar que a ação de participar implica/corresponde a uma atuação/participação consciente e responsável com a função a qual os diferentes profissionais desempenham, no contexto da escola, sendo que não basta apenas cobrar e exigir o direito à participação se não assumimos o comprometimento com as decisões.

Portanto, destaca-se a relação entre a gestão participativa e a responsabilidade com algo que ajudamos a decidir/escolher, sendo que cabe a cada profissional compreender, assumir e realizar com responsabilidade suas atribuições.

4.4 – A gestão e o Projeto Político Pedagógico

Outra questão importante delineada a pesquisa, constitui-se em compreender qual a relação existente entre a construção **Projeto Político Pedagógico e a Gestão do espaço educativo**, a partir de uma concepção que compreende a importância da elaboração deste documento construído a partir da realidade e da participação de toda comunidade escolar. Assim, as respostas contemplaram que:

Participantes da pesquisa	Respostas
Professora: “P 1”:	<i>Percebo que existe a clareza e a idealização do que se pretende realizar ou buscar orientar no dia a dia da prática educativa, porém, muito do que é tido na teoria, ainda se torna difícil de concretizar na prática, pois até mesmo, por exemplo, o conceito de criança por hora definido na proposta, muitas vezes não vem ao fato de conforme as diretrizes educacionais orientam, quer dizer, colocar a criança como o centro da educação.</i>
Professora: “P 2”:	<i>A relação se dá no momento em que se faz necessário as tomadas de decisões a respeito de acontecimentos diversos que precisam ter concordância com o PPP, ex: metodologia de trabalho, conceitos...</i>
Professora: “P 3”:	<i>A realidade nem sempre está colocada no papel e o contrário também é verdadeiro. Algumas</i>

	<i>práticas descrita no papel não se concretizam na realidade.</i>
Professora: “P 4”:	<i>É partir da construção do P.P.P, que se percebe claramente o conceito/visão de criança/escola/sociedade/brincar, entre tantos outros e desta forma que se organiza os espaços, as atividades de brincadeiras pensando a partir destes conceitos.</i>
Professora: “P 5”:	<i>É partir da construção do P.P.P, que se percebe claramente o conceito/visão de criança/escola/sociedade/brincar, entre tantos outros e desta forma que se organiza os espaços, as atividades de brincadeiras pensando a partir destes conceitos.</i>
Auxiliar: “A 1”:	<i>O PPP é o documento que norteia as práticas educativas na escola bem como as ações dos seus gestores que devem estar em concordância com este, para que esta ocorra de forma satisfatória e coerente.</i>
Auxiliar: “A 2”:	<i>Deixa muito a desejar, pois nossas escolas não têm infraestrutura para suportar a demanda de matrículas que são submetidas.</i>

Quadro 4- Compreensão da relação existente entre a construção Projeto Político Pedagógico e a Gestão do espaço educativo.

Ao refletir sobre as respostas citadas nesta questão, a qual contempla o papel do Projeto Político Pedagógico em sua relação com a gestão do espaço educativo, tem-se a partir das colocações do grupo, que visualizam o Projeto Político Pedagógico, como uma das possibilidades que permitem a gestão de maneira mais

participativa, com as decisões coletivas, uma vez que a construção deste documento precisa oportunizar o envolvimento de todos os sujeitos que compõe a comunidade escolar.

A autonomia da instituição pública de ensino pode ser traduzida na escola pela construção da proposta pedagógica, prevista na LDB 9.394/96 quando assegura a participação de alunos, professores, pais, funcionários e demais interessados pelo desenvolvimento do trabalho. (Costa,2009, pg96).

O fato de estar contemplada e legalizada de maneira formal na Lei, não se garante a sua efetivação na prática, opinião esta que ficou evidente diante da pesquisa realizada.

Ao analisar as respostas das entrevistadas mostrou-se claramente que em algumas situações existe um distanciamento entre o que se registra no papel (escrita do documento-PPP) e o que se realiza ou se propõe de fato na prática cotidiana, sendo percebido de maneira informal e para além da escrita que outras profissionais também tem esse entendimento.

No entanto, a forma como a equipe gestora compreende e encaminha a elaboração da proposta entre os diferentes sujeitos da escola não caracteriza e não compromete o grupo de fato com a devida importância e a responsabilidade com sua execução, pois sua construção acontece de maneira isolada. A escrita de um texto bonito, bem elaborado, com fundamentações teóricas, com ideais de criança, escola, infância, enfim com diferentes conceitos não garantem a sua concretude e legitimidade na prática.

Portanto, cabe ao gestores encontrar a maneira ideal para o encaminhamento da construção do PPP, de modo a dar sentido a este documento e não simplesmente como uma ação burocrática e sem contexto, como evidencia resposta analisada na pesquisa. A mudança de postura faz-se necessária frente ao contexto em que se vive, tornando significativa quando percebemos a realidade, dela participamos e ajudamos a construí-la.

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interação dirigentes, funcionários e “clientes” ou “usuários”, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes. (Costa, 2009, pg99).

Ao finalizar a reflexão acerca do Projeto Político Pedagógico, compreende-se que a possibilidade da construção dessa proposta da escola com caráter participativo, constitui-se em uma forma democrática de gestão, permitindo o envolvimento e participação do grupo, de modo a possibilitar que todos sejam autores do pensar e agir na educação escolar.

4.5 O trabalho do coordenador pedagógico

O questionário quinto, da pesquisa com os educadores entrevistados destaca à descrição dos entendimentos acerca do trabalho realizado pelo coordenador pedagógico, enquanto colaborador no processo/trabalho da Gestão escolar, que: compreende-se a partir das respostas que:

Participantes da pesquisa	Respostas
Professora: “P 1”:	<i>Compreendo que o coordenador pedagógico é um integrante da equipe diretiva, o qual dá suporte pedagógico ao delegar as funções de organização dos espaços, equipes de trabalho, andamento, acompanhamento e orientação ao do desenvolvimento das propostas de estudo dos educadores, atende às necessidades de encaminhamentos para os casos em específicos das necessidades das crianças, bem como, também sendo aquele profissional que ajuda a organizar o pensar democrático para as ações educacionais da escola, como nos encontros de reuniões, festejos, formações.</i>
Professora: “P 2”:	<i>O coordenador pedagógico deve ser um mobilizador, motivador, fazer pontes, articular, acompanhar, sugerir, estar atento ao andamento (coletivo) certificar-se de que acontecerão, se os materiais necessários estão disponíveis.</i>
Professora: “P 3”:	<i>Tratar diretamente da efetivação do P.P.P da prática diária de sala de aula e do espaço educativo é atribuição específica do coordenador pedagógico.</i>

Professora: “P 4”:	<p><i>Atribuições do coordenador pedagógico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * articular e desafiar o grupo á constantes melhorias pedagógicas; * organizar a rotina diária; promover o aperfeiçoamento * organizar materiais didáticas pedagógicas; articular os pais/conversas com os pais; participar de eventos; realizar reuniões.
Professora: “P 5”:	<p><i>Orientar os professores quanto a diferentes informações seja da Secretaria Municipal, quanto escola, reuniões, projetos, ações coletivas da escola, planejamentos, documentos... Estar presentes nas atividades da escola, auxiliar quanto a postura das famílias, em conversas com as professoras. Ajudar frente a situações do cotidiano em sala (solução de problemas). Mediar relação de Gestão e professores. Estimular o desenvolvimento de mais estudos com espaços adequados junto com os professores.</i></p>
Auxiliar: “A 1”:	<p><i>De mediador, articulador, formador, transformador, aconselhador, pesquisador e etc.</i></p>
Auxiliar: “A 2”:	<p><i>Coordenar e orientar a equipe de educadores da escola, bem como juntamente com a direção organizar os espaços educativos da escola.</i></p>

Quadro 4- Descrição das atribuições que na sua opinião dos pesquisados, competem ao Coordenador Pedagógico.

A partir da análise das respostas dadas ao questionário quinto, compreende-se que é de conhecimento de todos os profissionais que atuam na escola, quais seriam as atribuições que competem ao coordenador e sua equipe, sendo frisado a grande relevância das ações e dos encaminhamentos realizados por este profissional.

No entanto, ao analisar as respostas pertinentes a pesquisa fica evidente que existe a idealização ao trabalho desse profissional quanto ás funções exercidas, sendo que descrevem as suas atribuições a partir de um perfil idealizado, que na maioria das vezes, frente à realidade encontrada, torna-se um pouco distante.

Ao pedagogo cabe assumir uma posição de liderança quando na coordenação, com vistas a estimular o grupo à compreensão, contextualizada e crítica de suas ações. A especificidade do trabalho se faz no sentido de fortalecer elos entre as ações e os sujeitos que se propõe realiza-las. Deve estar mediada pelo compromisso com a reflexão teórico-prática, cujo interesse maior centra-se na contextualização do processo de ensino aprendizagem, na articulação do ato de ensinar e aprender, elo entre o estudo e a organização do trabalho pedagógico. (Costa,2009, pgs137-138).

Assim ao considerar a importância de sua função, o que se espera desse profissional é que paralelo à sua função administrativa, possa estar auxiliando, orientando, o grupo de profissionais em seu trabalho pedagógico, buscando a superação de dificuldades encontradas, oferecendo suportes de formação e aperfeiçoamento teórico prático de maneira que encontrem juntos com seu grupo de profissionais melhores alternativas para a realização do trabalho realizado com as crianças.

Da mesma forma, compreende-se a grande exigência que tal função remete, principalmente o acúmulo de outras tarefas que acabam se agregando ao coordenador na gestão da escola Infantil.

O relacionamento interpessoal também acaba por influenciar no trabalho coletivo, quando as pessoas envolvidas em um determinado conflito não se preocupam em buscar definição sobre a causa principal de um problema. (Costa, 2009, pg127).

Tais questões precisam ser refletidas diante de postura individuais ao se idealizar o coletivo.

Assim ao refletir às circunstâncias da pesquisa, cabe destacar que a função do coordenador tem suas particularidades, embora englobe muitas tarefas e funções, mas que no entanto, ficou claramente exposto que o acompanhamento ao planejamento e as estratégias de trabalho dos educadores, necessitam ser também prioridade em suas ações. Observa-se que este é um ponto muito destacado nas respostas levando a considerar que este perfil de coordenador ainda é um desejo/ideal a ser conquistado.

Nesse contexto, um encaminhamento poderia ser sugerido, no sentido de amenizar as atribuições do coordenador pedagógico e a equipe diretiva, mesmo que ao considerar a realidade local, parece um pouco distante. Assim poderia haver a inclusão/ contratação de outros profissionais das áreas afins, na instituição de ensino, entre os quais poderíamos destacar o psicólogo, o assistente social, que juntamente com a equipe existente na escola, teriam o melhor desempenho e maior qualidade ao atendimento ofertado.

4.6 Dificuldades e sugestões do/para o coordenador pedagógico

No intuito de produzir mais informações sobre o trabalho desenvolvido pelos gestores, mais especificamente na figura do coordenador pedagógico, outra questão foi levantada, buscando a compreensão na opinião das pessoas pesquisadas, quais seriam as **maiores dificuldades** enfrentadas pelos **Gestores** para concretizar seu trabalho no **dia a dia**, assim como a possibilidade para destacar algumas sugestões/considerações acerca do trabalho do referido profissional. Assim na opinião da:

Participantes da pesquisa	Respostas
Professora: "P 1":	<p><i>Vejo que a maior dificuldade corresponde ao fato de que em muitas vezes ao coordenador são destinadas muitas tarefas, sendo que destas, muitas em alguns casos, nem seriam de sua competência, porém, a escola e sua burocracia precisam andar, ou seja, é preciso dar conta das necessidades diárias e das demandas do cotidiano, o que acarreta um sobre carregamento de função ao coordenador, o qual em vezes não consegue administrar as oportunidades do tempo a fim de poder sentar, acompanhar, ouvir e orientar as ideias e angústias dos educadores ao pensar a prática educativa, pois isso também lhe compete. Por outro lado, vejo como uma dificuldade também, a abstinência ao trabalho devido ao excesso de atestados por parte de muitos colegas profissionais, o que acarreta a entrada do coordenador em sala a fim de substituir o profissional ausente, o que implica em ainda mais no atraso do desenvolvimento de suas atividades.</i></p>

	<p><i>Sugiro que o coordenador tente sempre organizar e oportunizar momentos de estudo e democracia aos pensares coletivos da escola, pois assim, ao estar em contato com o grupo e suas ideias, é possível não sobrecarregar sua função pedagógica. Também, sinto a necessidade de que haja maior acompanhamento e orientação para quando o professor estiver planejando, pois assim, muitas dúvidas podem ser sanadas e orientadas a fim de preparar bons projetos de estudo para as crianças.</i></p>
Professora: "P 2":	<p><i>Falta de espaço, limitações de decisões, ordens superiores, falta de pessoal, questões de saúde das crianças.</i></p> <p><i>Penso que ouvir o que o grupo tem a sugerir, acompanhar os projetos, estar disponível para ajudar sempre que possível trazer materiais quando necessário e viável tratar e decidir coletivamente os processos que acontecerão/acontecem na escola/ delegar responsabilidades.</i></p>
Professora: "P 3":	<p><i>Não respondeu.</i></p> <p><i>Quanto a sugestões acredito que cada profissional tem a sua metodologia, sua filosofia de trabalho, não há uma receita pronta. O importante é ter coragem para enfrentar este desafio e procurar dialogar e aprender sempre.</i></p>
Professora: "P 4":	<p><i>As maiores dificuldades enfrentadas são os problemas diários da escola, como falta de pessoas, problemas de relacionamento entre o grupo, e os problemas pessoais que envolvem os profissionais que atuam na escola. Ainda a falta de compreensão, de coleguismo, de individualismo e isto sobrecarrega a equipe diretiva da escola.</i></p> <p><i>Não opinou quanto á sugestões.</i></p>
Professora: "P 5":	<p><i>Considerando eventos observados acredito que algumas questões que envolvem a SMED de repasse de materiais, lanches, entre outros que acabam dificultando o cotidiano</i></p>

	<p><i>escolar. Talvez um maior apoio do grupo em algumas atividades propostas.</i></p> <p><i>Acredito que o coordenador tem um papel fundamental junto aos demais profissionais que atuam na escola. Com um olhar observador e crítico pode contribuir para avanços coletivos e individuais, orientando e dando sugestões nas propostas de trabalho.</i></p>
Auxiliar: "A 1":	<p><i>Falta de colaboração entre "colegas" falta de respeito e de conhecimento quanto ao papel de cada um na escola, poucos recursos financeiros e de espaço, falta de pessoal entre outros.</i></p> <p><i>Sem sugestões. Pois ainda não conheço a fundo as competências dos coordenadores pedagógicos, então eu poderia cometer alguma injustiça ou escrever algo que não condiz com a realidade.</i></p>
Auxiliar: "A 2":	<p><i>A falta de espaço e a superlotação que prejudicam o desenvolvimento do trabalho.</i></p> <p><i>Acompanhar mais de perto os planejamentos realizados pela equipe de educadoras da escola.</i></p>

Quadro 4- Compreensão a respeito das dificuldades enfrentadas pelos Gestores e sugestões/considerações acerca do trabalho realizado pelo coordenador pedagógico.

Para tanto, ao contemplar as questões acima, as quais destacam sobre as dificuldades enfrentadas pelos gestores, e permitem o explanar sugestões/considerações frente ao papel desempenhado a este profissional, tem-se nas respostas apresentadas que a maior dificuldade ao coordenador são quando destinadas muitas tarefas, sendo que destas, muitas em alguns casos, nem seriam de sua competência, sendo que a escola e sua burocracia precisam acontecer, ou seja, é preciso que o gestor dê conta das necessidades diárias e das demandas do cotidiano, o que acarreta um acúmulo de funções, o qual em vezes não consegue administrar as oportunidades do tempo a fim de poder acompanhar os educadores em seu planejamento.

Por outro lado, foi citado como dificuldade também, a falta de espaço físico, a limitação de decisões, ordens superiores, falta de pessoal, questões de saúde das crianças, enfim, problemas do cotidiano da escola e que envolvem a comunidade escolar.

Nesse sentido, foram apontadas algumas sugestões para a gestão das funções do papel do coordenador, entre as quais cabe destacar a ampliação da capacidade de organizar e oportunizar momentos de estudo e democracia aos pensares coletivos da escola, bem como do olhar observador e crítico para contribuir com avanços coletivos e individuais, orientando e dando sugestões nas propostas de trabalho.

Enfim, ao coordenador pedagógico compete ser o mediador e possibilitador dos momentos de gestão democrática na escola. Para tanto, ao realizar a conclusão da análise e reflexão acerca das respostas realizadas pelas educadoras faz-se necessária alguns destaques. No decorrer da pesquisa realizada ficou evidente que as questões referente à gestão escolar impõe a capacidade de compreende-la com uma visão mais ampla, com mudanças de paradigmas, com ideias de democracia e participação, havendo, desta forma, o compartilhamento das responsabilidades, onde as pessoas sentem-se parte do todo. Compreende-se, desta forma, que todos somos gestores.

É necessária e urgente a mudança de postura no que se refere a Gestão, ou seja uma mudança de atitude, de organização, não apenas de conceitos e opiniões, mas de caráter prático. Nesse contexto, no entanto, cabe destacar que uma gestão participativa, não acontece de um dia para outro, mas se constrói no cotidiano das práticas pedagógicas/ educativas e no contexto em se estabelecem as relações de trabalho. Assim não basta delegar aos gestores e/ou aos coordenadores, e estes, aos seus profissionais, numa relação vice-versa, toda a responsabilidade, mas cabe a cada profissional assumir seu lugar no conjunto das relações e funções da instituição.

Dessa maneira, pode-se salientar que o trabalho do coordenador pedagógico é, sem dúvida de suma importância no contexto escolar e da gestão, mas é necessário haver a compreensão que cada profissional em sua função é fundamental e desempenha um papel na educação das crianças inseridas na escola.

O referido profissional exerce, em alguns aspectos uma função com particularidades próprias e que se faz necessária a sua compreensão quanto ao seu papel articulador, organizador e responsável por buscar estratégias que conduzam o trabalho desenvolvido e a articulação de todos os sujeitos envolvidos na busca de

soluções coletivas para os problemas que se apresentam na rotina de uma escola de educação infantil.

Embora exista a necessidade do envolvimento deste profissional em diferentes contextos da escola, existem funções que lhe são específicas e que dependem da sua atuação enquanto gestor. Assim, cabe a este, o desafio de encontrar maneiras para desempenhá-las, podendo mediar sua prática voltada a possibilitar a construção conjunta, com momentos de formação, trocas de ideias, opiniões, socializações, enfim diferentes formas em que conduza seu trabalho permitindo a colaboração/contribuição do grupo que compõe a escola, pois assim todos, se sentiram comprometidos com a proposta e com os objetivos a serem alcançados, uma vez que ajudaram a construí-los.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar a pesquisa, fica evidente a grande importância da temática em estudo, pois a necessidade de se refletir acerca de assuntos que se referem ao contexto da escola se fazem pertinentes, uma vez que a construção de novos conhecimentos e novas propostas de trabalho precisam partir de leituras, estudos e da pesquisa do contexto em que as ações/fatos acontecem, para então permear mudanças de posturas e práticas, a fim de contribuir para melhores resultados.

Sendo assim, ao considerar o foco da pesquisa voltado aos destaques do trabalho desenvolvido pelo coordenador pedagógico na gestão de Educação Infantil, o qual objetivou a realização de reflexões teórico- práticas frente compreender a prática das ações pedagógicas e administrativas, que compete ao profissional no contexto educacional, é possível afirmar que a pesquisa oportunizou a ampliação de conhecimentos acerca da gestão no âmbito geral da escola e diretamente na atuação do coordenador pedagógico, foco de minha pesquisa.

Da mesma forma, foi possível ampliar minha capacidade enquanto leitora, aluna pesquisadora e professora, uma vez que possibilitou o aperfeiçoamento dos meus conhecimentos acerca da referida temática, bem como da capacidade de reflexão e interpretação dos dados coletados através da pesquisa de campo.

No transcorrer da realização deste trabalho ficou evidente que a Gestão na Educação Infantil caracteriza-se por particularidades próprias, que definem a primeira etapa da Educação Básica.

Considerando tal afirmação, é preciso destacar o trabalho e a prática do cuidar e educar crianças pequenas numa perspectiva educativa, exigindo do coordenador pedagógico uma capacidade polivalente, pois precisa gerir, orientar, coordenar e conduzir sua equipe de trabalho de maneira que se constitua como o mediador das práticas desenvolvidas naquele espaço determinado, buscando desencadear ações de qualidade.

Ao coordenador tem-se o desafio de administrar a equipe de trabalho como um líder, evitando o retrospecto de gerir sendo e tendo postura de chefe, pois para adquirir o bom andamento das atividades profissionais com responsabilidade, é necessário haver um trabalho democrático, o qual se desencadeia a partir da clareza e compreensão do real papel do coordenador.

Nesse contexto, em que muitas relações se estabelecem entre os diferentes profissionais que atuam no espaço educativo infantil, envolvendo professores e crianças, equipe diretiva e pais, crianças e crianças, escola e família, enfim toda a comunidade escolar, ficou evidente que os desafios fazem parte da Gestão do coordenador pedagógico pois, gerenciar uma instituição é uma tarefa que exige muitas qualidades, preparo e estrutura pessoal e profissional.

Compreende-se que alguns destes desafios constituem-se próprios da burocracia da gestão de uma instituição de ensino e outros que repercutem a partir da realidade de cada escola, de acordo com suas demandas, da caracterização e das particularidades dos sujeitos que a compõe (famílias, crianças, profissionais, equipe diretiva) bem como das concepções que cada grupo assume diante de suas responsabilidades/funções.

Ao se obter os esclarecimentos sobre as funções desempenhadas pelo coordenador pedagógico, uma fundamental ação se destaca, ou seja, a forma de democratização utilizada pelo mesmo na prática de sua função, ao sugerir momentos de reflexões, discussões, compreensões, e comprometimento, decisões coletivas enquanto grupo, a fim de que se concretize a elaboração teórica, para que se estendam as ideias delineadas à prática.

Nesse sentido, compete à função do coordenador pedagógico ser o mediador e possibilitador das organizações dos momentos oportunos para os estudos e discussões esclarecedoras da comunidade escolar em prol de se obter a clareza e o entendimento do que se quer enquanto norteador das práticas educativas, por isso, o envolvimento de todo o grupo escolar deve ser um fator significativo, pois todos são corresponsáveis pela identidade da escola que se quer construir.

Diante dos aspectos mencionados, foca-se então na ampliação dos conceitos e fundamentos da Gestão Escolar em perspectiva do papel desempenhado na figura do coordenador pedagógico, mais especificamente ao coordenador de Educação Infantil, contemplando os desafios de sua prática no âmbito de uma gestão participativa considerado então, a partir de todo o processo da presente pesquisa, o que compete elencar desde as fundamentações teóricas- bibliográficas, até as respostas do questionário do levantamento de dados via pesquisa de campo, às quais permitem contemplar que existe um esclarecimento frente às diferentes formas de entender e compreender as reais funções do coordenador pedagógico, sendo que, o

que mais fica exposto, corresponde ao fato real de que o muito que se tem na teoria ainda precisa ser posto em prática.

Ou seja, compreende-se que existe um saber, um conhecimento sobre o assunto, mas é necessário que o mesmo seja efetivado nas ações pedagógicas desempenhadas pelo coordenador.

Portanto, o desafio de continuar as reflexões dessa pesquisa, se faz pertinente, pela relevância das questões referentes a Gestão escolar e suas implicações no trabalho docente do coordenador pedagógico, buscando a construção de uma prática conjunta, exigindo ações que sustentem um trabalho em equipe e uma gestão que promova a participação de todos os sujeitos envolvidos no cotidiano da escola, enfim que esta seja democrática.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. **Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1998. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2015.

_____. **Lei nº 8.069**, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998. v. 1, 2, 3.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Secretaria da Educação Básica. – Brasília: MEC, SEB, 2010.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Revisão Das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Resolução CNE/CEB 20/2013.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica / Secretaria de Educação Básica**. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COSTA, Vilze Vidotte **O trabalho do pedagogo nos espaços educativos: pedagogia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CRAIDY, Carmem; KAERCHER, Gládis (orgs.). **Educação infantil: pra que te quero?** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do sul, 2001.

FARIA, Vitoria Líbia Barreto de. **Currículo na educação infantil: diálogo com os demais elementos da Proposta Pedagógica/ Vitoria Faria, - 2 ed. rev. e ampl.** São Paulo: Ática 2012. 248p. (Educação em Ação).

LIBANEO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. rev. e amp. Goiânia: Alternativa, 2004. Disponível em: <www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/pdf>. Acesso em 18 out. 2015.

LUCK, Heloisa. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Apostila disciplina de Enfoque de Pesquisa do Curso de Pós-graduação à Distância, Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), 2015.

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: UNICAMP, 2000.

OLIVEIRA, Zilma Ramos de (Org.). **O trabalho do professor na Educação Infantil**. São Paulo: Biruta, 2012.

PROJETO Político Pedagógico da Escola de Educação Infantil Maria Barriquello. 2014.

PROPOSTA Curricular. Secretaria Municipal de Educação, Tempo e Espaço de Ser Criança, Ijuí, RS, 2014.

ROCHA, Ruth; PIRES, Hindenburg da Silva. **Mini dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Scipione, 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **O projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2000.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO

1 - Considerando sua experiência acadêmica e como profissional atuante na Escola de Educação Infantil, qual o melhor conceito que caracteriza as ações de **cuidar e educar** nos dias de hoje?

2- Como você compreende o processo de **Gestão do espaço educativo**?

3- Considerando que a **Educação Infantil** é a primeira Etapa da Educação Básica, na sua opinião, qual é o maior **desafio da Gestão** nesta etapa de ensino?

4- Considerando que o **Projeto Político Pedagógico** constitui-se em um importante documento construído a partir da realidade e da participação de toda comunidade escolar, como você percebe a **relação de tal documento e a Gestão do espaço educativo**?

5- Descreva quais as **atribuições** que na sua opinião, competem ao **Coordenador Pedagógico**?

6- Considerando o contexto/cotidiano da escola em que atua, quais na sua opinião são as **maiores dificuldades** enfrentadas pelos **Gestores** para concretizar seu trabalho no **dia a dia**?

Frente as reflexões realizadas a partir das questões acima destaque algumas sugestões/considerações acerca do trabalho realizado pelos Coordenadores Pedagógicos.