

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Crislaine de Anunciação Roveda**

**EDUCAÇÃO INFANTIL EM TEMPO INTEGRAL: PERSPECTIVAS E  
DESAFIOS DOS GESTORES DO MUNICÍPIO DE SARANDI (RS)**

**Sarandi, RS, Brasil  
2015**

**Crislaine de Anunciação Roveda**

**EDUCAÇÃO INFANTIL EM TEMPO INTEGRAL: PERSPECTIVAS E DESAFIOS  
DOS GESTORES DO MUNICÍPIO DE SARANDI (RS)**

**Monografia apresentada ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Educação a Distância, Área de Concentração em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Educacional.**

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Ludwig Araújo

Sarandi, RS, Brasil  
2015

**Crislaine de Anunciação Roveda**

**EDUCAÇÃO INFANTIL EM TEMPO INTEGRAL: PERSPECTIVAS E DESAFIOS  
DOS GESTORES DO MUNICÍPIO DE SARANDI (RS)**

**Monografia apresentada ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Educação a Distância, Área de Concentração em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Educacional.**

**Aprovada em 27 de novembro de 2015:**

---

**Profa. Dra. Cristiane Ludwig Araújo (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Profa. Me. Fabiana Regina da Silva (UFSM)**  
(1ª examinadora)

---

**Profa. Esp. Bruna Dalcin Gattiboni (UFSM)**  
(2º examinador)

**Sarandi, 27 de novembro de 2015.**

## DEDICATÓRIA

*A todos aqueles que, de alguma forma, caminharam comigo nesta etapa de crescimento acadêmico, especialmente a minha família, recompensando-os pelos meus momentos de ausência.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que permitiu que isso acontecesse, por me conceder a plenitude e sabedoria nessa caminhada acadêmica da qual me desafiei;

À Universidade Federal de Santa Maria, pelo eficiente corpo docente os quais desempenharam com eficiência e eficácia a sua profissão de mediadores do saber;

À Professora Doutora Cristiane Ludwig Araújo que, nesta parte tão importante da conclusão da especialização, mostrou-se presente, sendo um verdadeiro alicerce para a elaboração deste trabalho;

À Professora Adriane Tremea Chiossi, nossa tutora presencial, sempre se fez presente durante todos os momentos, inclusive os mais difíceis, lutando conosco.

Aos meus pais, Paulo e Lucinda, pelo grande incentivo aos estudos e por compreenderem meus momentos de ausência;

Aos meus familiares, pelo incentivo à aprendizagem e pela compreensão nos momentos difíceis;

À Secretaria Municipal de Educação e aos Gestores do Município de Sarandi pois também contribuíram para que esse trabalho fosse realizado através da pesquisa;

Enfim, agradeço todas as pessoas que de algum modo, diretamente ou indiretamente, nos momentos serenos ou apreensivos, fizeram ou fazem parte da minha vida, agradeço de coração!

A todos, o meu muito obrigada! Conto com vocês na próxima!

*“Ninguém começa a ser educador numa certa terça-feira às quatro horas da tarde. Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se faz educador, a gente se forma, como educador, permanentemente, na prática e na reflexão sobre a prática”.*

*(Paulo Freire, em A Educação na Cidade, 1995)*

## RESUMO

### EDUCAÇÃO INFANTIL EM TEMPO INTEGRAL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DOS GESTORES DO MUNICÍPIO DE SARANDI (RS)

AUTORA: CRISLAINE DE ANUNCIAÇÃO ROVEDA  
ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup> CRISTIANE LUDWIG ARAÚJO

A presente monografia de Especialização em Gestão Educacional tem como tema central a Educação Infantil em Tempo Integral: Perspectivas e Desafios dos Gestores do município de Sarandi (RS). Desse modo, como objetivo geral, busca-se analisar as práticas de gestão que regem a educação infantil no município de Sarandi, RS em relação a sua integralidade, destacando os principais aspectos abordados em relação à temática. Para a realização deste estudo, que se caracteriza por ser uma pesquisa de cunho quantitativo e qualitativo de tipo estudo de pesquisa-ação, elencam-se alguns objetivos específicos: analisar a concepção de educação infantil, a fim de identificar como as práticas de gestão podem conduzir a educação infantil em relação a sua integralidade; analisar os dados coletados, em busca de uma equidade nas práticas de ensino; elaborar hipóteses sobre a apreciação feita pelos gestores em relação a educação infantil em seu tempo integral no município de Sarandi. A investigação traça um levantamento do contexto histórico da Educação Infantil, sua concepção e as políticas que a rege, assim como os princípios que norteiam a gestão democrática. A análise do mapeamento de dados ampara-se nos estudos de Bujes (2006), Kuhlmann (2000), Libâneo (2001) e Veiga (1996). Na pesquisa de campo coleta-se alguns elementos pertinentes à pesquisa com alguns gestores da Secretaria Municipal da Educação e gestores educacionais, utilizando como instrumento o questionário. Em seguida, analisam-se as respostas obtidas, fazendo um paralelo com o referencial teórico, usando como metodologia a análise do conteúdo. Os resultados apontados demonstram que cada vez mais a Educação Infantil vem sendo valorizada em sua amplitude e o que comprova esses fatos são as práticas pedagógicas com dimensão formativa voltadas para essa etapa.

**Palavras-chave:** Educação Infantil; Educação em tempo integral; gestão democrática.

## ABSTRACT

### EARLY CHILDHOOD EDUCATION IN FULL-TIME: CHALLENGES AND PROSPECTS FROM THE EDUCATIONAL MANAGERS IN THE CITY OF SARANDI (RS)

AUTHOR: CRISLAINE DE ANUNCIAÇÃO ROVEDA  
ADVISOR: PROF. Dr. CRISTIANE LUDWIG ARAÚJO

This final work for the Specialization in Educational Management is focused on Early Childhood Education for Full Time: Prospects and Challenges of Educational Managers of the city of Sarandi (RS). Thus, as a general goal, we seek to examine the management practices governing early childhood education in the city of Sarandi, RS regarding its completeness, highlighting the key points raised in relation to the theme. For this study, which is characterized by being a quantitative and qualitative research type, study of action research, there are some specific goals: to analyze the concept of early childhood education in order to identify how management practices can lead to early childhood education in relation to its completeness; analyze the data collected, search the equity in educational practices; develop hypotheses on the assessment made by managers in relation to early childhood education in their full time in the city of Sarandi. The research paints a survey of the historical context of early childhood education, their design and policy that governs, as well as the principles that guide the democratic management. Data mapping analysis were sustained from the studies of Bujes (2006) Kuhlmann (2000), Libâneo (2001) and Veiga (1996). In field research collection are some relevant elements to the survey of some managers of the Municipal Department of Education and educational managers, using as an instrument the questionnaire. Then we analyze the answers, making a parallel with the theoretical framework, using as methodology the analysis of the content. The aforementioned results demonstrate that more and more early childhood education has been valued in its breadth and what proves these facts are pedagogical practices with formative dimension aimed at this stage.

**Keywords:** Early Childhood Education; Full-time Education; Democratic Educational Management.



## LISTA DE GRÁFICOS

Tabela 1 - Turnos da Educação Infantil em Sarandi (RS) .....	28
Tabela 2 - Organização da Rotina na Educação Infantil .....	29
Tabela 3 - Gestores do Município de Sarandi (RS).....	32
Tabela 4 - Turnos da Educação Infantil no Município de Sarandi (RS).....	36

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 1 - EDUCAÇÃO INFANTIL E GESTÃO: POLÍTICAS E CONCEPÇÕES</b> .....	14
1.1 Políticas e concepções da Educação Infantil .....	14
1. 2 A gestão no contexto da educação infantil .....	19
<b>CAPÍTULO 2 - CAMINHO METODOLÓGICO PERCORRIDO</b> .....	26
2.1 Dados do roteiro de pesquisa .....	27
<b>CAPÍTULO 3 - PRÁTICAS DE GESTÃO E A EDUCAÇÃO INFANTIL EM TEMPO INTEGRAL: ALGUMAS REFLEXÕES</b> .....	34
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
<b>ANEXOS</b> .....	43
<b>ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO PARA A EQUIPE DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO</b> .....	44
<b>ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO PARA OS DIRETORES</b> .....	47

## INTRODUÇÃO

Tomar como eixo de análise a gestão educacional no âmbito da Educação Infantil impõe considerar as particularidades dessa etapa, depreendendo a compreensão de criança enquanto sujeito de direitos. Neste aspecto, a presente investigação busca pesquisar as práticas de gestão que regem a educação infantil no município de Sarandi, RS em relação a sua educação integral, destacando os principais aspectos abordados em relação ao tema.

O interesse de pesquisar tal tema se origina a partir dos estudos realizados no transcorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional, modalidade EAD, pela Universidade Federal de Santa Maria, no polo de Sarandi, a fim de articular esses estudos teóricos com a prática vivenciada no decorrer de minha experiência docente, considerando minha atuação na Educação Infantil, bem como estar ciente acerca da realidade do tempo de permanência na criança nas escolas de educação infantil no município que resido e do qual fiz parte desta realidade por tantos anos.

O estudo é pautado no entendimento de que a gestão democrática objetiva a participação de todos os envolvidos no âmbito escolar na tomada de decisões, seja no aspecto financeiro, administrativo e pedagógico, a fim de criar uma comunidade democrática no ambiente escolar. Tais práticas de gestão se organizam na e para a coletividade e, por isso, implicam no envolvimento e na participação dos sujeitos com a vida cotidiana da escola, abrangendo as crianças e suas respectivas famílias, buscando alcançar a formação integral das crianças. Portanto, o presente trabalho tem como cerne as vivências dos gestores da rede pública das escolas de um município ao norte do Rio Grande do Sul, constando vivências dos gestores, considerando suas perspectivas e realidades cotidianas.

A problemática inicial desta monografia foi abordar quais são as perspectivas e desafios da educação em tempo integral no município de Sarandi. Porém, ao nos depararmos com cada especificidade da organização escolar e o que cada escola trazia consigo referente a problemática adotada, percebeu-se que não haveria como unificá-las ou abordá-las individualmente em suas primícias, sendo que cada uma, assim como seus alunos que as compõem, são diferenciadas e únicas.

Partindo das especificidades de tal etapa, torna-se imprescindível que a gestão busque lançar estratégias que promovam essa formação integral. Isso porque tais premissas estão contidas na atual Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) e nas Diretrizes Nacionais para a Educação Infantil (Parecer CNE/CEB nº20/2009), segundo as quais:

Do ponto de vista legal, a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica e tem 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, 2009, p. 3).

Quanto aos percursos metodológicos, a pesquisa constou de revisão de literatura sobre os processos de gestão democrática e, em particular, de gestão educacional no âmbito da Educação Infantil, caracterizando-se por ser uma pesquisa de cunho quantitativo - qualitativo de tipo estudo de pesquisa-ação. Com base nos dados coletados, as análises realizadas buscam subsidiar e promover a ampliação dos debates em torno dos processos de gestão no âmbito da Educação Infantil, enquanto primeira etapa da Educação Básica.

A monografia divide-se em três capítulos: O primeiro visa uma reflexão em relação aos processos que a educação é permeada historicamente através da implementação de políticas educacionais, e como a gestão escolar está engajada nesse processo de transformação da educação escolar, principalmente da Educação Infantil.

No segundo capítulo encontramos a descrição dos gestores, tanto da Secretaria Municipal de Educação quanto dos diretores das escolas da Educação Infantil sobre diversos aspectos, desde suas concepções sobre gestão e a própria Educação Infantil, até mesmo suas práticas como agentes atuantes dessa esfera.

Decorrente, temos o terceiro capítulo que consiste na análise dos dados coletados através de uma pesquisa. Essa análise consistiu em dois momentos: o primeiro foi o levantamento e separação de dados, exatamente como os gestores descreveram, que se iniciou ainda no segundo capítulo; e o segundo momento consistiu em uma maneira mais generalizada sobre as contribuições dos gestores, que foi concluído no terceiro capítulo.

Baseados nisso, buscamos salientar os aspectos abordados pelos gestores da rede municipal de Sarandi (RS) como forma de reconhecimento de suas

potencialidades e pontos de vista, abordando a realidade em que os mesmos estão inseridos e levando em consideração que outros educadores podem estar em contato com a mesma realidade, como se houvesse troca de experiências.

## CAPÍTULO 1

### EDUCAÇÃO INFANTIL E GESTÃO: POLÍTICAS E CONCEPÇÕES

O primeiro capítulo procura demonstrar uma linha do tempo em relação as concepções sobre as políticas na educação infantil, desde sua primeira formulação em forma de lei em 1961 até hoje, fazendo um comparativo e demonstrando suas modificações. Abordamos também a influência do Plano Nacional da Educação na Educação e, por fim, realizamos algumas considerações sobre a gestão na área da educação infantil em seus mais diversos aspectos.

#### 1.1 Políticas e concepções da Educação Infantil

Ao entrar em qualquer escola de educação infantil, inicialmente temos a visão somente do cuidado e não nos damos conta do motivo de sua existência e de todo o contexto histórico que a educação infantil sofreu para se estruturar nas condições educacionais que hoje se insere.

Segundo Bujes (2006), as creches e pré-escolas surgiram depois das escolas pelos seguintes motivos: primeiramente, surgiu uma nova estruturação familiar conjugal, onde o pai, a mãe e seus filhos passavam a viver independentemente, e não com outros membros da família, ou seja, a educação estava centrada na figura do pai e da mãe.

Junto com essa emancipação familiar, ocorreu a Revolução Industrial, onde as mães também começaram a trabalhar fora de casa e, por consequência, precisavam deixar seus filhos sob os cuidados de alguém e, vale lembrar que naquela época, a criança era descrita pela sua natureza moral, sendo elas boas ou más<sup>1</sup>, e a educação tinha o papel fundamental de afastar as crianças de más influências.

<sup>1</sup> Partindo do pressuposto de Rousseau, que "O homem nasce bom, mas a sociedade o corrompe".

Por isso, buscamos Oliveira (2010) o qual nos aponta que durante muitos séculos, o cuidado com as crianças pequenas era responsabilidade exclusiva da família, principalmente de mãe ou outra figura feminina, sendo sua matriz educativa referencial.

No que diz respeito às leis, podemos ressaltar primeiramente a Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961 em seus Artigos 23 e 24, que fora a primeira lei que abordava a educação de crianças na sua infância, nela, a empresa em que a mãe trabalhava era instigada a manter a educação para as crianças menores de sete anos:

Art. 23. A educação pré-primária destina-se aos menores até sete anos, e será ministrada em escolas maternais ou jardins-de-infância.

Art. 24. As empresas que tenham a seu serviço mães de menores de sete anos serão estimuladas a organizar e manter, por iniciativa própria ou em cooperação com os poderes públicos, instituições de educação pré-primária.

Podemos considerar que concomitantemente ao seccionamento desta lei, ocorria a revolução industrial, por isso que era de responsabilidade das empresas oferecer cuidados aos filhos de seus funcionários e, por consequência, haveriam mais funcionários para o trabalho na empresa. Sob essa perspectiva, a trajetória da educação brasileira, foi marcada pelo caráter assistencialista e vinculado ao direito (creches para mães trabalhadoras) e/ou preparatória (pré-escolas para crianças de classes menos favorecidas).

Passados dez anos, em 1971, a educação de crianças menores de sete anos ainda continuava a mesma. Na lei nº 5.692, de 11 de agosto, em seu Artigo 19, inciso segundo e posteriormente, em seu Artigo 61 nos aponta que:

Art. 19 [...] § 2º Os sistemas de ensino velarão para que as crianças de idade inferior a sete anos recebam conveniente educação em escolas maternais, jardins de infância e instituições equivalentes.

Art. 61 Os sistemas de ensino estimularão as empresas que tenham em seus serviços mães de menores de sete anos a organizar e manter, diretamente ou em cooperação, inclusive com o Poder Público, educação que preceda o ensino de 1º grau.

Somente com a lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que conhecemos popularmente por Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, houve uma grande e significativa reestruturação no ensino de todas as faixas etárias e a

educação de crianças passou a ser reconhecida como primeira etapa da educação básica e de grande importância para a criança:

Art. 29: A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Kuhlmann Júnior (2000) destaca que as instituições de educação infantil precisavam transitar de um direito da família, para um direito da criança. Desse modo, a educação infantil passou a enfrentar novas discussões, como, por exemplo:

A discussão sobre o papel da educação infantil encontrava fortes argumentos para se entender a orientação assistencialista como não-pedagógica, tanto em aspectos administrativos – como a vinculação de creches e pré-escolas a órgãos de assistência social –, quanto em aspectos políticos – como a diminuição das verbas da educação e o seu esvaziamento pela inclusão das despesas com merenda e atendimento de saúde nas escolas (KUHLMANN JUNIOR, 2000, p.12).

A partir desse contexto, consideramos a educação infantil como essencial em formar indivíduos para a compreensão de si, do outro, através dos conhecimentos mais diversos de mundo. Isso porque, nas últimas décadas, os debates em nível nacional e internacional apontam para a necessidade de que as instituições de educação infantil incorporem de maneira integrada as funções de educar e cuidar, não mais diferenciando nem hierarquizando os profissionais e instituições que atuam com as crianças pequenas e/ou aqueles que trabalham com as maiores.

As novas funções para a educação infantil devem estar associadas a padrões de qualidade. Essa qualidade advém de concepções de desenvolvimento que consideram as crianças nos seus contextos sociais, ambientais, culturais e, mais concretamente, nas interações e práticas sociais que lhes fornecem elementos relacionados às mais diversas linguagens e ao contato com os mais variados conhecimentos para a construção de uma identidade autônoma (BRASIL, 1998).

Nesse sentido, a educação infantil manifesta o caráter decisivo, possibilitando a compreensão dos acontecimentos. Por isso, a educação infantil se reveste de fundamental importância e responsabilidade para com a construção da sociedade, comprovando a necessidade de analisarmos o contexto educacional no qual estamos inseridos. Nesta perspectiva, cabe então, refletir sobre a urgência de



mudanças significativas não apenas na prática pedagógica, mas também, e principalmente nas concepções que as orientam.

Partindo desse princípio, consideramos o Plano Nacional da Educação é “um instrumento de planejamento do nosso Estado democrático de direito que orienta a execução e o aprimoramento de políticas públicas do setor” como coloca Henrique Eduardo Alves (2014), Presidente da Câmara dos Deputados na apresentação do livro de orientação do mesmo.

Traçando um paralelo, o primeiro Plano Nacional de Educação surgiu em 1962, elaborado em vigor da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 4.024, de 1961, em que foi proposto na forma de um projeto de lei, mas apenas como uma iniciativa do Ministério da Educação e Cultura, iniciativa essa aprovada pelo então Conselho Federal de Educação que consistia fundamentalmente em um conjunto de metas quantitativas e qualitativas a serem alcançadas num prazo de oito anos. Em 1966, houve uma nova revisão, a qual foi chamada de Plano Complementar de Educação, beneficiando a implantação de ginásios orientados para o trabalho e o atendimento de analfabetos com mais de dez anos.

A motivação para a criação de uma lei surgiu somente em 1967, mas não se concretizou. Somente com a Constituição Federal de 1988, ressurgiu a ideia de um plano a longo prazo, com força de lei, mas somente em 1998 o Deputado Ivan Valente apresentou no Plenário da Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 4.155, de 1998 que “aprova o Plano Nacional de Educação”. A partir de quando o PNE foi reconhecido em forma de lei, o mesmo continua sofrendo diversas estruturações e, infelizmente aumentando seu prazo de implementação de suas metas e, a última alteração foi a Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Nessa última alteração, o Plano Nacional da Educação tem a vigência de 10 anos, nesse sentido, devemos considerar as seguintes diretrizes:

- I - erradicação do analfabetismo;
- II - universalização do atendimento escolar;
- III - superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
- IV - melhoria da qualidade da educação;
- V - formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;
- VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;
- VII - promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;

VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;

IX - valorização dos (as) profissionais da educação;

X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.

Também no Plano Nacional da Educação, há 20 metas, das quais podemos citar a meta 1, que visa universalizar em até 2016 a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos. A meta 6 visa oferecer educação em tempo integral em, no mínimo 50% das escolas públicas, visando atender pelo menos 25% dos alunos da educação básica.

Devemos levar em consideração que a Educação Infantil está em constante movimento nos últimos anos, considerando o número insuficiente de metas alcançados nos Plano Nacional da Educação e o aumento de matrículas na educação infantil, em que podemos considerar que apesar da inclusão da educação infantil na educação básica, ainda necessitamos de instrumentos que articule o trabalho pedagógico realizado ao longo dessa etapa.

Nos últimos vinte anos têm se acumulado diversas formas de conhecimento sobre a educação infantil. A fim de promover o desenvolvimento da criança, a integração das escolas de educação infantil no sistema da educação básica impõe à Educação Infantil a missão de trabalhar com o conceito de currículo, articulando-o com o de projeto pedagógico, cuja análise será apresentada posteriormente.

Para alcançar as metas propostas no projeto político pedagógico, a escola organiza o seu currículo, que é entendido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil como:

Conjunto de práticas que buscam articular as experiências e os saberes das crianças com os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, ambiental, científico e tecnológico, de modo a promover o desenvolvimento integral de crianças de 0 a 5 anos de idade. (2010, p.12).

Neste sentido, o currículo da educação infantil deve ser pensado de forma a contemplar as necessidades das crianças sempre buscando o desenvolvimento integral e valorizando os seus direitos. Tais diretrizes preconizam que o currículo da educação infantil deverá ser pautado na concepção de que a criança é um sujeito

histórico e de direitos que, nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva (BRASIL, 2010). Logo, a organização curricular precisa articular saberes culturais, artísticos, ambientais, científicos e tecnológicos.

Com isso, consideramos que tudo o que é realizado na educação infantil deve ter um significado e, conseqüentemente, quando falamos em gestão do trabalho pedagógico, tem-se todo um contexto que rege a educação infantil em sua forma atual. Assim, orientar uma escola em sua integralidade requer uma grande responsabilidade de liderar, reunir esforços, motivar a equipe, dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas.

Com todas essas características, cada gestor tem o seu olhar sobre a educação de crianças na infância e, dessa maneira, procuramos através desse, procurar evidenciar quais são as expectativas e provocações dos gestores do município de Sarandi em relação a gestão do tempo integral de suas escolas.

Antes de encaminhar ao próximo capítulo, convém abordar algumas reflexões pertinentes sobre gestão.

## **1.2 A gestão no contexto da educação infantil**

A gestão começou a ter renome na década de 90, rompendo o enfoque restrito da administração empresarial, proporcionando, assim, uma mudança em seu conceito. Em termos conceituais, a gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. A gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração, como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação a realidade (LÜCK, 2006).

Assim, por meio da reformulação do ensino que aconteceu na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9394/96 de 20 de dezembro de 1996, do qual já citamos, podemos considerar que a abordagem sobre a gestão educacional em geral, mudou o seu rumo, como vemos no artigo 14 e 15:

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Porém, ainda sim, a gestão em sua totalidade, assume um padrão muito vago, não especificando diretrizes definidas, apenas apontando o seu básico. Entretanto, podemos entender a gestão educacional em dois âmbitos: a gestão educacional e a gestão escolar.

A gestão educacional assume um papel mais amplo, ou seja, é baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e de suas incumbências e articulações entre si. Ao contrário, a gestão escolar trata das incumbências que os estabelecimentos de ensino possuem, respeitando suas normas comuns.

Em relação a essas duas instâncias sobre gestão, ou seja, a gestão educacional e a gestão escolar, apesar de possuírem distinções entre as duas, há um ponto que as mesmas se unem na gestão democrática. A gestão democrática consiste na participação dos vários segmentos da comunidade escolar em todos os aspectos de organização da escola que, por consequência, sucede diretamente nas etapas da organização da escola.

A gestão da educação implica na tomada de decisões, organização e direção, coordenação de políticas educacionais na escola, comprometidas com a formação da cidadania no contexto da cultura globalizada, baseada nos princípios da “sabedoria de viver junto respeitando as diferenças”, está comprometida na construção de um mundo mais justo e humano para todos os que nele vivem. Sob esse horizonte,

A gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação da cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2000, p. 167).

A gestão democrática valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2005). Daí para que se possa implantar uma gestão democrática na escola é vital a mudança de mentalidade de todos os envolvidos da comunidade escolar, não se pode admitir um pensamento individualista e que não seja cooperativo com o bem-estar de todos os envolvidos no processo educacional, caminhando então para a justiça social onde todos usufruem de todo bem comum produzido nessa sociedade.

Devido às mudanças da sociedade mundial nos últimos anos, novos desafios foram acrescentados à educação, tendo em vista as novas exigências de competitividade do mundo globalizado, exigindo mais qualidade com menos custo. No entanto, os gestores precisam estar vigilantes, a fim de superar a educação seletiva, individualista e excludente ainda vigente nos sistemas sociais e educacionais.

No caso da educação infantil, a visão crítica possibilita aos gestores problematizar/superar o caráter assistencialista e incorporar o entendimento de que a criança é um sujeito de direitos e, neste enfoque, tal etapa requer que as ações pedagógicas desenvolvidas no âmbito das escolas infantis tenham tal princípio como norteador de suas práticas pedagógicas, o que implica compreender que:

- Nossas crianças têm direito à brincadeira;
- Nossas crianças têm direito à atenção individual;
- Nossas crianças têm direito a um ambiente acolhedor, seguro e estimulante;
- Nossas crianças têm direito ao contato com a natureza;
- Nossas crianças têm direito a higiene e à saúde;
- Nossas crianças têm direito a uma alimentação sadia;
- Nossas crianças têm direito a desenvolver sua curiosidade, imaginação e capacidade de expressão;
- Nossas crianças têm direito ao movimento em espaços amplos;
- Nossas crianças têm direito à proteção, ao afeto e à amizade;
- Nossas crianças têm direito a expressar seus sentimentos;
- Nossas crianças têm direito a uma especial atenção durante seu período de adaptação à creche;
- Nossas crianças têm direito a desenvolver sua identidade cultural, racial e religiosa (CAMPOS; ROSEMBERG, 2009, p.13).

Os eixos norteadores são interações e brincadeiras, e através destes deve ser garantido que a criança tenha seu desenvolvimento físico, psicológico e social. É

importante que os pequenos desenvolvam diferentes linguagens bem como sua autonomia através da ludicidade e do brincar, sempre levando em conta que as atividades trabalhadas pelos professores devem partir do interesse dos alunos.

O brincar é a coisa mais importante para as crianças, a atividade mais vital, pela qual elas aprendem a dar e receber, a compreender a natureza complexa do ambiente, a solucionar problemas, e relacionar-se com os outros, a ser criativa e imaginativa (BRASIL, 2012). Essa prática emancipatória pode ser instigada através do diálogo, da participação de todos no trabalho realizado pela escola, possibilitando refletir sobre as práticas e as estruturas de caráter assistencialista que ainda existe na educação infantil.

Podemos dizer que um dos alicerces de uma gestão democrática aliada a uma educação crítica é o envolvimento de toda a comunidade escolar pressupondo um trabalho integrado. Como todas as escolas, a gestão na educação infantil deve ser baseada na democracia, pois “é preciso construirmos novas práticas sociais com as famílias, de caráter coletivo, participativo e solidário, que envolvam instituições, associações e movimentos da comunidade” (BRASIL, 2011).

A gestão nas escolas infantis deve ser democrática seguindo a legislação vigente e rompendo com a forma de administração do início do século XX. No modelo antigo existia uma organização de forma verticalizada, sistematizada e hierarquizada, em que a figura do diretor detinha o poder de decisão. Esta forma de gerir a escola se afinava com o modelo Taylorista/ Fordista<sup>2</sup>, que pressupunha que cada membro da comunidade tinha seu lugar determinado com funções específicas delegada a ele.

No novo modelo de organização, a base de organização da escola não pode ser hierarquizada. Existe inter-relação entre os atores sociais e uma partilha de poder, o que implica corresponsabilidade nas ações da escola. Todos são responsáveis pelas decisões que envolvem os alunos.

O princípio da gestão democrática é expresso em ações como descentralização, autonomia das escolas, racionalização dos recursos financeiros, participação dos integrantes da comunidade escolar na tomada de decisões, e elaboração do projeto político pedagógico com ampla participação. Nesta

<sup>2</sup> O modelo taylorista, de Frederick Taylor, utilizava-se da maneira hierarquizada de produção, ou seja, enquanto o modelo fordista, de Henry Ford, utilizava-se da produção verticalizada e sistematizada, ou seja, envolve a tomada do controle total sobre a produção de um produto.

perspectiva de organização, os atores sociais - diretores, coordenadores, professores, pais, alunos etc. - são considerados sujeitos ativos do processo, de forma que sua participação deve acontecer com responsabilidade.

A descentralização do poder é um princípio importante que visa fortalecer a democracia e promover a melhor gestão de processos e recursos. A autonomia também se torna fundamental sendo ela nas dimensões jurídica, administrativa, financeira e pedagógica. Veiga (1998) afirma que estas dimensões são básicas para o bom funcionamento da escola devendo ser relacionadas e articuladas entre si.

Para que todo esse processo ocorra de forma coletiva faz-se necessário a elaboração de um projeto político-pedagógico que dê conta das necessidades locais, articulando os diversos setores da escola de maneira a dar sustentação a um plano pedagógico coerente com o compromisso de contribuir para a construção do processo de formação da cidadania. Segundo Vasconcellos (1995), o projeto pedagógico:

É um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita resignificar a ação de todos os agentes da instituição (1995, p. 143).

De acordo com Libâneo (2001), o projeto pedagógico “deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola”, tendo em conta as características do instituído e da instituição. Em outra obra, o autor apresenta quatro razões que justificam a importância do projeto político pedagógico:

- 1- Na escola, diretores, especialistas, professores, funcionários, alunos e comunidade estão envolvidos em uma atividade conjunta para a formação humana, que implica valores, convicções. Por isso o Projeto Político Pedagógico é a “expressão das aspirações e interesses do grupo”.
- 2- O Projeto Político Pedagógico é resultado de práticas participativas, de trabalho coletivo, propiciando a realização dos objetivos propostos e o bom funcionamento da escola.
- 3- A formulação do Projeto Político Pedagógico é também uma prática educativa, porque a organização escolar constitui espaço de formação. Todos podem aprender a fazer do exercício do trabalho um objeto de reflexão e pesquisa.
- 4- O Projeto Político Pedagógico expressa a autonomia da equipe escolar. Na realização do trabalho coletivo significa que o grupo definiu princípios (ponto de partida) e os objetivos (ponto de chegada), envolvendo práticas de gestão negociadas, unidade teórico-metodológica, sistema de acompanhamento e avaliação. (LIBÂNEO, 2005, p.357-359).

A construção do projeto político pedagógico é um ato deliberado de sujeitos envolvidos com o processo educativo da escola. É o resultado de um processo complexo de debate, que requer tempo, estudo, reflexão e aprendizagem de trabalho coletivo. É um dos instrumentos para que a escola construa sua identidade, exerça seu “direito à diferença, à singularidade, à transparência, à solidariedade e à participação” (VEIGA, 2003b).

Neste sentido o PPP deve levar em conta a realidade dos educandos, buscando elencar metas e objetivos que visam à qualidade da educação. Com base nestes conhecimentos:

A proposta pedagógica das instituições de Educação Infantil deve ter como objetivo garantir à criança o acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, à saúde, à liberdade, à confiança, ao respeito, à dignidade, à brincadeira, à convivência e à interação com outras crianças (BRASIL, 2010, p.18).

É por isso que a educação infantil deve partir do entendimento de que a criança é um sujeito histórico que está inserido em uma sociedade na qual compartilha inúmeras experiências sociais e culturais, onde é nessa fase que a mesma precisa ser incentivada, valorizando a interação, a socialização com o outro e a construção do conhecimento pelas mesmas. Nesse caso, a escola é transformadora de ideias, práticas e atitudes, oferecendo uma educação crítica para todos.

Libâneo (2004, p.79), afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Olhando por esse prisma observa-se que a participação é o que sustenta a gestão democrática, permitindo o planejamento e a ação participativa, envolvendo todos os sujeitos capazes de falar, agir, discutir e decidir.



O princípio de gestão democrática das escolas públicas, um dos pilares da atual política educacional, está indissociavelmente vinculado ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais de participação política e vincula-se à concepção segundo a qual a participação política da população tem papel fundamental na formulação das políticas educacionais, no seu planejamento como na tomada de decisões, quanto ao que diz respeito à definição de onde, quando e como utilizar os recursos públicos. Neste sentido, a participação da comunidade da escola na sua gestão, tal como é prevista em lei, constitui um mecanismo que tem como finalidade não apenas a garantia da democratização do acesso e da permanência, com a finalidade de garantir a universalização do ensino, mas também a propagação de estratégias democratizantes e participativas que valorizem e reconheçam a importância da diversidade política, social e cultural na vida local, regional ou nacional. (RISCAL, 2010, p. 29).

Essas ações datam historicamente, pois, nas comunidades primitivas, quando não se podiam solucionar os conflitos dos grupos, passava-se a procurar maneiras comunitárias de gestão dos interesses coletivos.

Devemos considerar, no entanto que durante anos a sociedade foi governada por líderes autoritários, onde os donos do poder limitavam todo e qualquer tipo de manifestação em todas as estruturas sociais, baseavam-se mais no direito da força do que na força dos direitos, havendo com isso a redução dos direitos e a minimização das atividades políticas onde a função dos indivíduos era produzir e consumir bens e serviços.

Nessa sociedade durante muito tempo os cidadãos não podiam apresentar suas ideias e nem lutar pelos seus direitos, todas as suas ações eram pensadas e aprovadas dentro do objetivo de atender os interesses da classe dominante, formando para a submissão, e gerando comportamentos como o preconceito, desinteresse, comodismo, incapacidade de ver as mudanças.

Com o decorrer de todo esse processo de transformações e diante de uma cultura globalizada, a gestão democrática precisa ser pensada e repensada, fazendo-se necessário, humanizar as condições de trabalho. Isso representa (re) significar a gestão com uma base ética, que desafie a cultura excludente da globalização, assumindo coletivamente uma política educacional que vise priorizar o ser humano e suas necessidades.

Sob esse panorama podemos concluir que o ato de educar envolve o pensar e agir localmente, visando o global, destacando que o papel do educador não é o de falar ou impor a sua visão de mundo, mas o de dialogar sobre as diferentes visões de mundo e da realidade de seus educandos. Para tal, é importante a compreensão

da concepção pedagógica na qual se fundamenta sua prática, para não propagar o sistema excludente que ainda temos em nossa sociedade.

## **CAPÍTULO 2**

### **CAMINHO METODOLÓGICO PERCORRIDO**

O segundo capítulo apresenta estratégias e procedimentos adotados durante a metodologia de investigação sobre a educação infantil e sua integralidade no município de Sarandi (RS) onde os gestores educacionais, tanto a nível de Secretaria Municipal de Educação, quanto os gestores escolares, representados nessa pesquisa na figura dos diretores das escolas, os quais foram entrevistados através de questionários sobre suas provocações e expectativas nesse âmbito.

Podemos considerar que a área da educação possui particularidades quando se trata de abordar pontos de vistas distintos sobre determinados assuntos, contextos, situações e práticas com a intenção de analisá-lo ou buscar uma interpretação, levantamento de teorias ou até, por vezes, resoluções de problemas. Portanto, é necessário abordar distintos métodos e possibilidades de tratar essas questões com confiabilidade, estudar sobre a teoria, e, buscar resultados sobre a prática.

A metodologia sobreveio através de pesquisas bibliográficas, estruturadas por categorias agregadas à educação infantil, presentes em sites, livros, periódicos, estando articuladas com experiências vivenciadas por diversos cotidianos escolares, analisados a partir de uma abordagem de pesquisa quantitativa-qualitativa, em que o tipo de pesquisa foi a pesquisa participante, pois a pesquisa esteve voltada para o envolvimento da comunidade na análise de seus dados. O instrumento para coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica, foi a entrevista através de questionário e, conseqüentemente a análise dos dados, refletindo acerca de seus processos, sustentado pela pesquisa, tornando-a significativa.

A observação foi sistematizada, pois contamos com um planejamento metodológico dessa ação, individual e na vida real, com uma entrevista padronizada

e estruturada de acordo com cada grupo de gestores, ou seja, os gestores que dirigem todas as escolas e gestores da Secretaria Municipal de Educação. O questionário foi aberto, embasado na experiência do cotidiano dos gestores. Em relação à classificação da pesquisa, podemos defini-la em três instâncias distintas: problemática, objetiva e de procedimentos. Em relação ao problema, a pesquisa tem um cunho qualitativo; em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva; e por fim, em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é bibliográfica, levantamento, pesquisa-ação e participante sob o respaldo da dimensão qualitativa.

Baseando-se nesses conceitos elaboramos dois questionários (Anexo 01 e Anexo 02) que serviram de subsídios para o início da pesquisa, dos quais, dois foram entregues (ANEXO 01) para a Secretaria Municipal de Educação, um para a Secretária de Educação, outros ao Setor Pedagógico e oito (ANEXO 02) para sete Diretores e uma Coordenadora Pedagógica de Escolas Municipais de Educação Infantil do Município de Sarandi (RS).

Como o questionário foi realizado de forma voluntária, retornaram somente cinco dos oito entregues para os gestores das escolas municipais e três questionários respondidos pelos gestores da Secretaria Municipal de Educação. A partir dos questionários coletados, obtivemos os seguintes resultados:

### **2.1. Dados do roteiro de pesquisa:**

- Em relação a concepção e a importância da Educação Infantil (questão A e B de ambos questionários), as respostas, em linhas gerais, foram as seguintes:

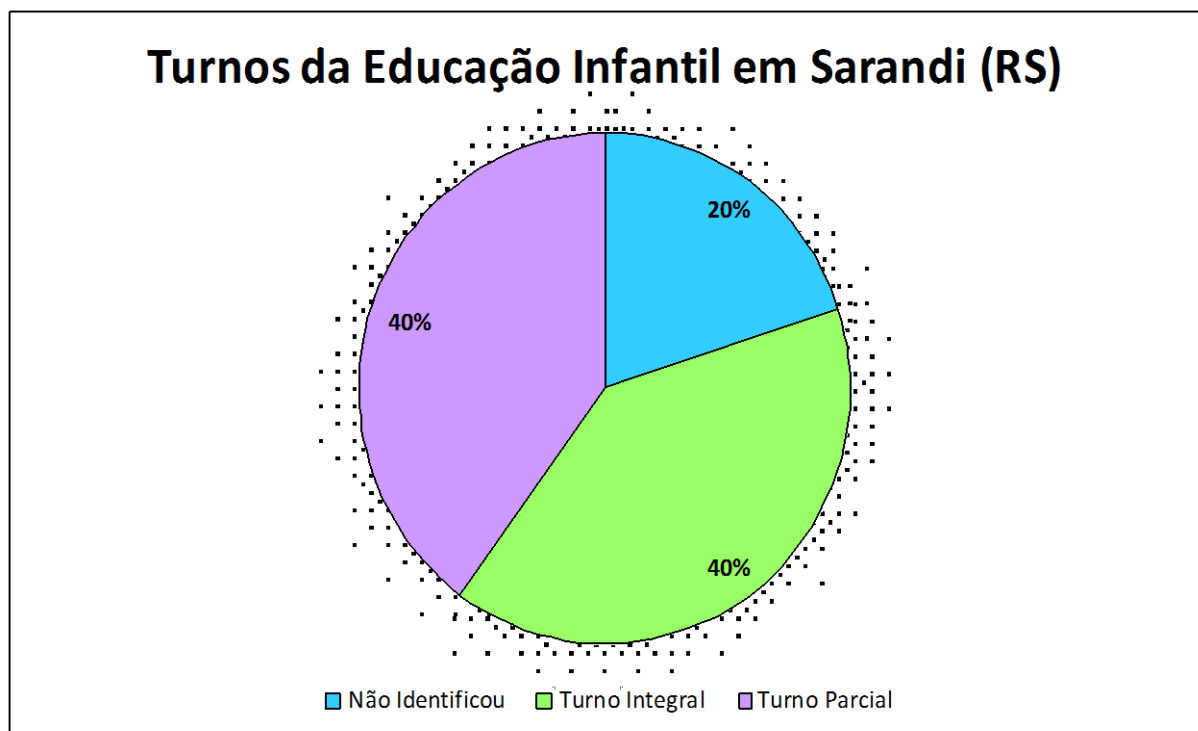
Os gestores relataram sobre essa primeira etapa da educação básica que visa o cuidar e o educar, considerando que dos 0 aos 6 anos é que se forma uma importante base para o desenvolvimento físico e mental das crianças. Nessa etapa, tem-se os objetivos focados no desenvolvimento integral da criança, propiciando a interação, ensinada através de jogos e brincadeiras. Além disso, também destaca-se o preparo para o processo de alfabetização. A sua importância foi a constituição das aprendizagens significativas, por meio da ludicidade, em que o cuidar e o educar andam juntos. Tal processo possibilita à criança apropriar-se de conhecimentos, pois

se sente estimulada através de jogos e brincadeiras, interagindo com crianças de mesma idade, desenvolvendo capacidades motoras, afetivas, cognitivas, relacionamentos e “saindo prontas” para o Ensino Fundamental.

- Nas escolas de Educação Infantil em relação ao tempo de permanência da criança na escola (questão C de ambos questionários), temos a seguinte definição:

Seguindo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, o município de Sarandi (RS) atende crianças em idade de creche, ou seja, de 0 a 3 anos de idade completos até 31 de março. Para essa faixa etária, as escolas têm atendimento em turno integral e de 4 e 5 anos também completos até 31 de março, em meio turno. Das cinco escolas entrevistadas, uma não especificou o turno em que havia atendimento. Duas escolas atendiam crianças de até 3 anos em turno integral e de 4 e 5 anos em meio turno. As outras duas ofertam atendimento para crianças de 4 e 5 anos em turno parcial, uma delas porque não possuiu demanda no ano letivo decorrente, ficando assim constituído em gráfico:

Tabela 1: Turnos da Educação Infantil em Sarandi (RS)

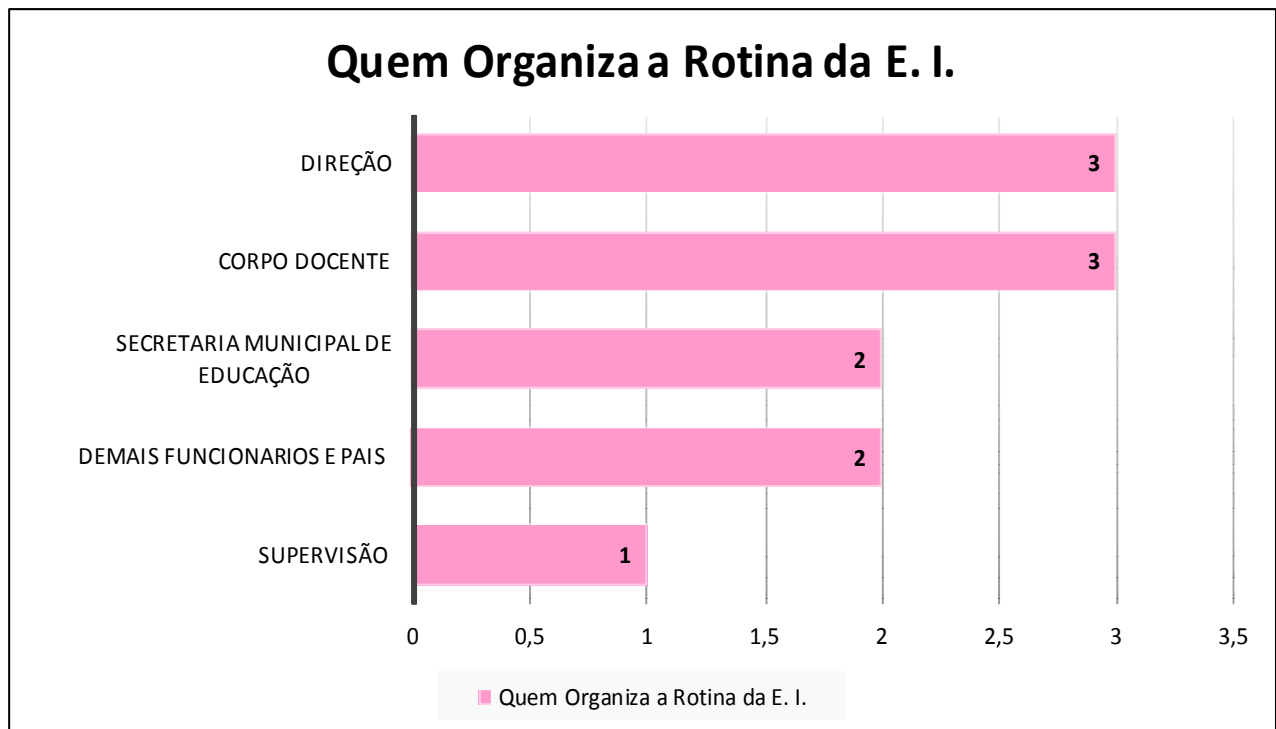


Através desse gráfico, podemos considerar que: 40% das escolas que entrevistamos possui turno integral no ano decorrente.

- No tocante à organização da rotina (questão C no questionamento dos gestores diretores), a escola se organiza da seguinte forma:

Os gestores salientaram que a rotina é organizada pelos seguintes componentes:

Tabela 2: Organização da Rotina na Educação Infantil



Através disso, podemos considerar que, dentre os cinco questionários, três responderam que tiveram auxílio da direção e do corpo docente para implantar a rotina na escola, e assim, sucessivamente, em ordens aleatórias.

- Para organizar o trabalho na escola e as suas perspectivas (questão D para os gestores da Secretaria Municipal de Educação e E para os gestores diretores), considerou-se que:

Para os gestores a nível de município, é necessário buscar um equilíbrio entre o cuidado e o trabalho pedagógico, o estímulo e o descanso, a rotina e a novidade; a aprendizagem, a brincadeira e o cuidado com o tempo organizado para o aluno brincar, interagir, imaginar, fantasiar, desejar, aprender, observar, questionar, construir e constituir-se como pessoa. Os gestores a nível de direção, tiveram pontos

divergentes, porém que se convergem em certos pontos, abordando diversas situações como: falta de espaço físico na escola e assim não há como organizar de outra forma; outro gestor diz que suas atividades estão de acordo com a proposta pedagógica da escola e, outros procuram abordar atividades diversificadas em sua rotina, não esquecendo as suas próprias atividades de rotina, propiciando uma maior organização para a criança.

- Quando questionados sobre a virtude da educação infantil em sua integralidade (questão E para os gestores da Secretaria Municipal de Educação e F para os gestores diretores), obtivemos as seguintes respostas:

Para os gestores a nível de município, é válida a sua integralidade, pois o cuidado é indissociável do processo educativo, tanto para a creche tanto para a pré-escola, ou seja, cuidar e educar devem ser conduzidos por um trabalho pedagógico que priorize a ludicidade. Os gestores a nível de direção, tiveram pontos bem diferentes, sendo que duas escolas deixaram bem explícito que o atendimento integral deve ser somente para as crianças em idade de creche, tendo caráter pedagógico e não assistencialista. Salientam a importância de a criança não permanecer mais de 11 horas na escola, e do acompanhamento de professores em ambos os turnos para realizar-se um bom trabalho, de modo que a classificação etária atenda às necessidades e potencialidades psicológicas, intelectuais, sociais e culturais, não sendo maçante; as outras três escolas não especificaram a idade, mas descreveram as particularidades acima.

- Foi questionado sobre quais são os desafios de abordar o tempo integral na educação infantil (questão F para os gestores da Secretaria Municipal de Educação e G para os gestores diretores), e as provocações foram as seguintes:

Os desafios que a Secretaria Municipal da Educação encontra é o espaço físico e recursos humanos para as escolas e também a distribuição das atividades para dar conta com qualidade do cuidado e da educação, ou seja, necessita-se de maiores investimentos como um todo. Em relação aos diretores, cada escola tem suas particularidades, das quais podemos citar de uma maneira geral:

- Diferentes atividades para tornar mais interessante a permanência na escola;
  - Bom descanso na hora do sono;
  - Atividades bem distribuídas e diversificadas;
  - Turmas de 2 e 3 anos, quando ficam juntas, pois o tempo de atenção e de interesse em determinada atividade é diferente.
  - Falta de formação adequada dos profissionais;
  - Projeto Político Pedagógico e Planos de Trabalho não colocados em prática;
  - Mudar a visão de creche como somente assistencialista;
  - Frequência, assiduidade e compromisso de alguns pais em relação a escola, bem como falta de comprometimento e participação por parte da família.
- Para os gestores municipais, questionou-se sobre quem eram os gestores e sua formação (questão G), e obtivemos, de uma maneira geral, a seguinte resposta:

Os gestores são professores com formação em pedagogia ou licenciaturas ou pós-graduação (especialistas).

- No entendimento dos entrevistados sobre gestão escolar (questão H para ambos), tivemos as seguintes contribuições:

Na gestão escolar, há a gestão pedagógica que tem como maior objetivo a efetividade da aprendizagem, a gestão dos recursos humanos que trabalha com toda a comunidade escolar e a gestão administrativa que cuida da parte física, burocrática, financeira da escola. É entendido também como aquela esfera que cuida e administra a parte pedagógica, de equipe escolar, da parte administrativa, visando à aprendizagem, agindo com a participação de toda a comunidade escolar para a construção e organização da escola, agindo com comprometimento e divisão de responsabilidades, não esquecendo da construção do Projeto Político Pedagógico, estimulando um ensino de qualidade, com uma visão ampla do desenvolvimento da escola. Enfim, participar de todos os seguimentos da escola nas mais diversas atividades.

Para os diretores das escolas municipais, questionou-se (questão I) sobre quem eram os gestores da escola e as suas atribuições, e foram citados os seguintes dados:

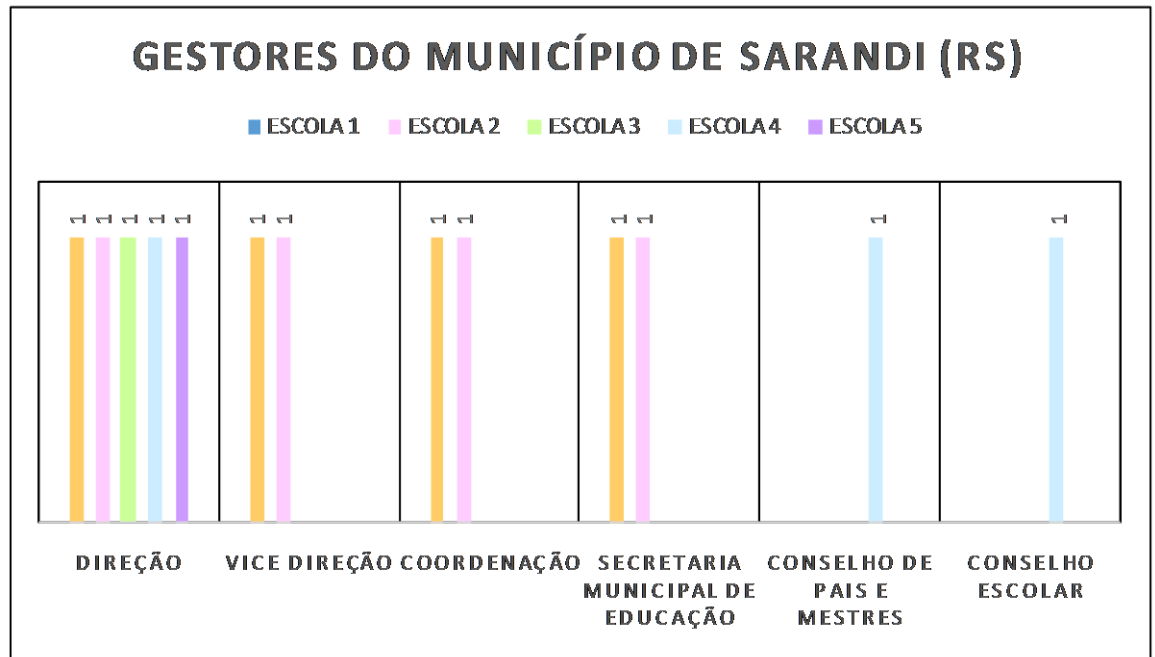


Tabela 3: Gestores do Município de Sarandi (RS)

ESCOLA 1 e ESCOLA 2: Direção, vice direção e coordenação trabalham integralmente, juntamente com a Secretaria Municipal de Educação.

ESCOLA 3: Há apenas diretora nesta escola.

ESCOLA 4: Diretora, Presidente do Conselho de Pais e Mestres e Presidente do Conselho Escolar são responsáveis por planejar, elaborar o Planejamento Pedagógico Administrativo, administrar o funcionamento da escola como um todo.

ESCOLA 5: Diretora que administra a escola, supervisiona a qualidade do ensino, administra financeiramente, firma parcerias entre a escola e a comunidade, elabora o Projeto Político Pedagógico com a comunidade escolar, acompanha a aprendizagem dos alunos.

- Por fim, a última questão abordada (questão I para os gestores da Secretaria Municipal de Educação e J para os gestores diretores), trata-se da formação continuada dos professores da rede municipal, que é pontuada por Imbernón (2010, p.47), pelas seguintes características:



A formação continuada deveria apoiar, criar e potencializar uma reflexão real dos sujeitos sobre sua prática docente nas instituições educacionais e em outras instituições, de modo que lhes permitisse examinar suas teorias implícitas, seus esquemas de funcionamento, suas atitudes, etc. estabelecendo de forma firme um processo constante de auto avaliação do que se faz e por que se faz.

Através disso, podemos considerar que a formação continuada dos municípios é feita em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, por meio da realização de um Seminário de Educação e Saúde, Programa a União Faz a Vida e o PROMEQ (Programa Municipal para uma Educação de Qualidade). Há também encontros na escola, reuniões, diálogo e reflexões sobre o fazer pedagógico durante todo o ano letivo.

Com isso, consideramos ser pertinente realizar um levantamento sobre os dados coletados, a fim de traçar em linhas gerais, as características da educação infantil no município de Sarandi.

### **CAPÍTULO 3**

#### **PRÁTICAS DE GESTÃO E A EDUCAÇÃO INFANTIL EM TEMPO INTEGRAL: ALGUMAS REFLEXÕES**

O terceiro capítulo tem por intuito abordar de forma reflexiva a coleta de dados recolhida por meio dos questionamentos, tendo em vista as colocações da Secretaria Municipal de Educação e dos Gestores Escolares, respectivamente. Essa análise está aliada agora à metodologia de pesquisas bibliográficas, estruturadas por elementos diversificados presentes em sites, livros, periódicos e qualquer outro instrumento de investigação.

O conjunto de perguntas, utilizado para a coleta de dados sobre o tema central da pesquisa, que se refere sobre a importância da Educação Infantil em tempo integral no município de Sarandi (RS), serviu de base para pensar algumas questões pertinentes da gestão no contexto da Educação Infantil. Através dos questionamentos, podemos considerar as seguintes questões:

Relacionando a concepção e a importância da Educação Infantil (questão A e B de ambos questionários), as respostas foram muito diversas. De todos os entrevistados, o que podemos destacar é o entendimento dos sujeitos pesquisados sobre a Educação infantil. Nesse aspecto, é possível citar a referência quanto a Educação Infantil ser a primeira etapa da Educação Básica que visa o cuidar e o educar. Dentro do contexto que envolve a Educação Infantil, consideramos o termo “cuidar” de uma forma mais ampla, podendo ser um ato de valorização da criança, contribuindo para o seu desenvolvimento como ser humano, correspondendo suas necessidades básicas ligadas à alimentação, higiene, saúde, vestuário visto que a criança não consegue exercê-las com total independência.

Conforme assinalado no Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil “cuidar da criança é, sobretudo, dar atenção a ela como pessoa que está num contínuo crescimento e desenvolvimento, compreendendo sua singularidade, identificando e respondendo às suas necessidades”. (RCNEI, 1998, p.25).

Considerando o aspecto de educar, faz-se necessário um processo de construção de saberes, em que a criança tenha acesso a situações diversificadas e significativas no que diz respeito a suas habilidades cognitivas, psicomotoras e

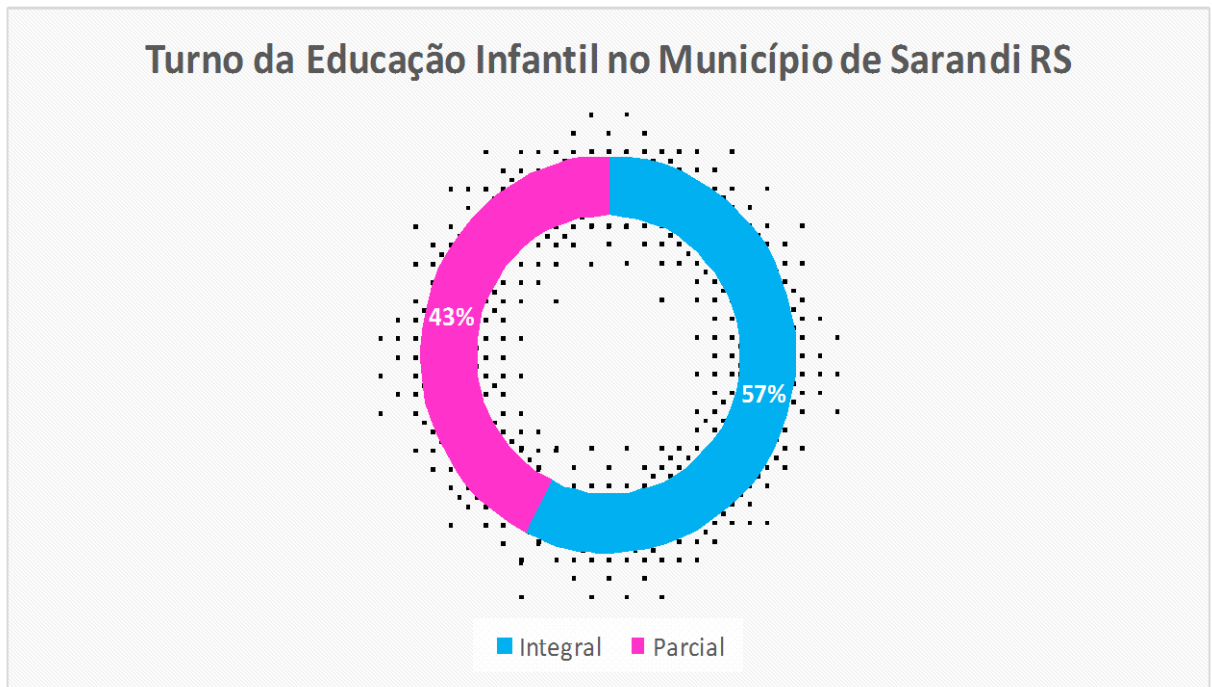
afetivas. Assim, conforme apresentado no Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, educar significa: (...) propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal, de ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, respeito e confiança, e o acesso, pelas crianças, aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural. (RCNEI, 1998, p.23).

Outros dois pontos citados pelos gestores que podemos destacar é que a Educação Infantil é um processo inicial para a alfabetização e, conseqüentemente um espaço para que criança domine um universo mais amplo de informações para frequentar o ensino fundamental. De tal modo, encontramos divergências quando falamos em alfabetização na Educação Infantil, porém esse contexto vem se aprimorando dia após dia, principalmente quando se fala em alfabetização e letramento, sendo que a criança vive rodeada de símbolos e, conseqüentemente tem curiosidade em aprende-los.

Contudo, dentro desses dois contextos de cuidar e educar, os educadores abrangem diversas concepções sobre a constituição das aprendizagens dos alunos que, desta maneira, constroem integralmente processos de aprendizagens significativas para toda a vida.

- Nas escolas de Educação Infantil em relação ao tempo de permanência da criança na escola (questão C de ambos questionários), consideramos que, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, no município de Sarandi (RS), consideramos que, 40% das instituições de ensino municipais de Educação Infantil possuem atendimento em turno integral no ano decorrente. Entretanto, consideramos as escolas que não responderam os questionários, visto que era de caráter facultativo. Em novo contato com a Secretaria Municipal de Educação, obtivemos um novo resultado, onde são sete escolas no total de Educação Infantil. Contudo, devido a demanda, somente quatro das sete escolas apresentam turno integral no ano decorrente, ficando assim constituído um novo gráfico:

Tabela 4: Turnos da Educação Infantil no Município de Sarandi (RS)



- Quanto a organização da rotina (questão C no questionamento dos gestores diretores), os entrevistados salientaram que a rotina foi organizada, com o auxílio da direção e do corpo docente para implantar a rotina na escola, e assim, sucessivamente, em ordens aleatórias. Partindo desse pressuposto, consideramos que a construção do trabalho pedagógico não deve ser feita em partes isoladas, e sim em consonância com diversos setores do âmbito educacional. Buscamos considerar que estamos criando uma gestão participativa e democrática, como descreve Colares: “[...] a participação em qualquer processo democrático acontece por caminhos que se constroem no próprio ato de caminhar”. (2003, p. 129).

- Para organizar o trabalho na escola e as suas perspectivas (questão D para os gestores da Secretaria Municipal de Educação e E para os gestores diretores), considerou-se:

Para os gestores a nível de município, é necessário buscar um equilíbrio entre o cuidado e o trabalho pedagógico, o cuidado com o tempo. De fato, o ato de educar, segundo o Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil (1998, p.23) “cumpre um papel socializador, propiciando o desenvolvimento da identidade das crianças, por meio de aprendizagens diversificadas, realizadas em situações de interação.”

- Quando questionados sobre a virtude da Educação Infantil em sua integralidade (questão E para os gestores da Secretaria Municipal de Educação e F para os gestores diretores), obtivemos as seguintes respostas:

Para os gestores a nível de município, é válida a sua integralidade, pois o cuidado é indissociável do processo educativo, tanto para a creche quanto para a pré-escola, o cuidado e as atividades pedagógico. Entre os gestores a nível de direção, tivemos pontos bem diferentes, sendo que duas escolas deixaram bem explícito que o atendimento integral deve ser somente para as crianças em idade de creche, tendo caráter pedagógico e não assistencialista.

[...] horário integral implica uma maior responsabilidade quanto ao desenvolvimento e aprendizagens infantis, assim como com a oferta de cuidados adequados em termos de saúde e higiene. Estes horários estendidos devem significar sempre maiores oportunidades de aprendizagens para as crianças e não apenas a oferta de atividades para passar o tempo ou muito menos longos períodos de espera. (RCNEI, p.65).

Essa integralidade deve ultrapassar os conteúdos e superar novos desafios, principalmente o da qualidade, com foco na importância da educação formal que deve estar em concordância com a família e sociedade, sendo importante salientar que, para que este ambiente seja apropriado às exigências legais e às necessidades humanas das crianças, devemos conhecer os critérios que qualificam esse atendimento à Educação Infantil, no que se refere ao planejamento de todas as ações que envolvam o cotidiano organizacional de uma instituição de ensino.

Tudo isso implica na compreensão de que, a qualidade é um conceito diretamente vinculado ao contexto, às demandas, às necessidades e às possibilidades do estabelecimento educativo.

A partir dessa compreensão reconhecemos, então, que a qualidade do atendimento à infância nas instituições escolares está voltada ao planejamento, organização e comprometimento dos fazeres administrativos, físicos e pedagógicos, que estão previstos em diversas leis e, portanto, admitem um caráter obrigatório neste espaço. Para elucidar mais especificamente os principais aspectos apontados como relevantes para a melhoria da qualidade no atendimento às crianças, foi elaborado um documento pelo Ministério da Educação que assume o compromisso de pontuá-los. Deste modo, com base no referencial “Parâmetros Nacionais de qualidade para a Educação Infantil” (2006, p. 43-44), as organizações escolares

deverão contemplar: (1) As políticas para Educação Infantil, sua implementação e acompanhamento; (2) As propostas pedagógicas da Instituição de Educação Infantil; (3) A relação estabelecida com as famílias das crianças; (4) A formação continuada dos profissionais e demais funcionários; (5) A infraestrutura necessária ao funcionamento destas instituições.

- Foi questionado sobre quais são os desafios de abordar o tempo integral na Educação Infantil (questão F para os gestores da Secretaria Municipal de Educação e G para os gestores diretores), e as provocações foram as mais diversas possíveis, sendo que, assim como a Secretaria Municipal da Educação, os Diretores, cada um em sua escola, tem sua particularidade, como já foram citadas. Contudo, podemos ressaltar que todos aqueles aspectos abordados são de certa forma, maneiras de elaborar a gestão como um todo.

Sabemos que, trabalhar com a Educação Integral exige tanto dos professores, quanto dos gestores: envolvimento, organização, preparação para enfrentar os desafios e disposição de toda a equipe escolar.

A educação abrange diversas atividades sociais que correm em muitos espaços, na escola e para além dela. No entanto, é atribuída à escola toda a Formativa dos cidadãos, especialmente das crianças e jovens. Sem dúvida, cabe à escola a sistematização do conhecimento universalizado, mas o sucesso de seu trabalho em muito pode enriquecer-se ao ampliarem-se as trocas com outras instâncias sociais. (MEC, 2009 p.15).

Todos esses desafios abordados, de uma forma ou de outra, podem servir de subsídios para a elaboração de projetos, cada um dentro da sua escola, para que venham a ser solucionados por toda a comunidade escolar, a fim de um melhor desenvolvimento da organização curricular.

As últimas questões, que vão desde a “G” até a “J”, referem-se sobre a formação dos gestores escolar, seu entendimento sobre gestão escolar, quem são os gestores das escolas, ou seja, quem faz parte da gestão escolar e, por fim sobre a formação continuada dos professores da rede municipal.

Essas questões tiveram o único objetivo de aprofundar mais sobre qual o perfil dos gestores que estavam sendo entrevistados, suas concepções, contribuições, para a formação do indivíduo, sua base teórica que vem aperfeiçoando-se através das formações continuadas e inquietações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscamos cada vez mais alternativas para suprir as necessidades que deparamos diariamente quando relatamos sobre a Educação Infantil. Entretanto, já se tem feito muito para melhorar cada vez mais a qualidade de ensino na primeira etapa da educação básica.

O objetivo geral da pesquisa consistia em realizar um levantamento das perspectivas e desafios, refletindo as dificuldades e as perspectivas que envolvem a Educação Infantil, posteriormente tentando pensar em possibilidades. Entretanto, com o desenvolvimento do trabalho e das pesquisas realizadas, podemos dizer que não conseguimos atingir totalmente o principal objetivo, pois cada escola compõe o seu contexto escolar e não há como realizar uma única proposta.

Podemos considerar que, cada escola, dentro de suas perspectivas, pode criar alternativas, juntamente com toda a comunidade escolar para poder melhorar sua dinâmica interna, objetivando avançar na qualidade da gestão escolar.

Em relação à integralidade na Educação Infantil, acreditamos ser muito válido, desde que a escola tenha estrutura para recebê-los, visto que se trata de crianças pequenas, com particularidades e diferenças. A partir disso, consideramos o aspecto da qualidade no ensino: deve-se levar em conta primordialmente a formação continuada dos educadores que trabalham com a educação.

Quando relacionamos a Educação Infantil com a gestão, devemos considerar que estamos falando da primeira etapa da educação básica, sendo assim, é necessário ter um olhar diferenciado, criando estratégias para atrelar a teoria e a prática.

A pesquisa trouxe para mim um enorme olhar sobre uma nova concepção de educação infantil das escolas do município de Sarandi em tempo integral de atuação, buscando abordar, na sua totalidade, as contribuições de maneira mais ampla ou específica, para o crescimento das crianças, desenvolvendo todas as suas potencialidades, salientando que estamos abordando maneiras de tratar a

educação no município em que resido, ou seja, a realidade em que me insiro como profissional educacional.

Podemos concluir que a Educação Infantil sofre constantes mudanças através dos tempos, porém consideramos que agora tem se transformado e o que nos comprova são as mais diversas práticas que nos deparamos, onde cada vez mais a Educação Infantil vem sendo evidenciada.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Plano Nacional da Educação 2014/2024**: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96**. Brasília: 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Brasília: MEC, 2010.

BUJES; Maria Isabel Edelweiss. Escola Infantil: Pra que te Quero? In: CRAIDY, Carmem Maria; KAERCHER, Gládis E. **Educação Infantil: Pra que te quero?** Porto Alegre: ArtMed, 2006.

COLARES, Anselmo Alencar; **Do Autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional**. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2003.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 1995.

IMBERNÓN, F. **Formação continuada de professores**. Lisboa: Porto Alegre: Artmed, 2010.

KUHLMANN Junior, Moysés. **Histórias da Educação Infantil brasileira**. Revista Brasileira de Educação, Campinas, n. 19, p. 87-98, jan./abr. 2000.

LIBANEO. José Carlos. **Organização e Geração da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

OLIVEIRA, Zilma de Moraes (Coord.). **Educação infantil: Fundamentos e métodos**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.), **Projeto Político Pedagógico da escola: Uma construção possível**. 23 Ed. Campinas, Papyrus, 2001

\_\_\_\_\_. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 4, ed. Campinas, Papyrus, 1996.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO PARA A EQUIPE DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO**



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFMS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA A EQUIPE DA  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE SARANDI RS**

Título do estudo: Educação Infantil em Tempo Integral: Desafios e Perspectivas dos Gestores do Município de Sarandi/ RS  
 Pesquisadora responsável: Crislaine de Anunciação Roveda  
 Orientadora: Cristiane Ludwig Araújo  
 Instituição: Universidade Aberta do Brasil/ Universidade Federal de Santa Maria  
 Telefone para contato: (54) 9927-2797

Prezada Gestor (a):

Você está sendo convidado (a) para responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento, em caso de dúvidas, pode entrar em contato pelo telefone no turno da manhã ou noite. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

O pesquisador do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados através de um questionário realizado através da Secretaria Municipal de Educação e suas respectivas escolas de educação infantil. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade da Professora Pesquisadora Crislaine de Anunciação Roveda. Após este período, os dados serão destruídos.

Objetivo do estudo:

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam:

- a) Qual é a sua concepção de Educação Infantil?
- b) Qual a importância da Educação Infantil?
- c) Como estão organizadas as escolas de Educação Infantil em relação ao tempo de permanência da criança na escola?
- d) Em sua opinião, como poderia ser organizado esse tempo na escola? Quais suas perspectivas?
- e) É válida a integralidade na educação infantil? Por quê?
- f) Quais são os seus desafios de ter atendimento em escolas em tempo integral no município?
- g) Quem são os gestores dessas escolas? Quais são suas formações?
- h) O que você entende por Gestão escolar?
- i) Como é feita a formação continuada dos professores do município?
- j) Espaço reservado para mais alguma colocação, caso não tenha sido abordado e achar pertinente:

**Benefícios.** Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, beneficiando os demais leitores que tem interesse pelo tema.

**Riscos.** O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

**Sigilo.** As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Forma de entrega. O presente questionário poderá ser entregue até o dia 11/09/2015, no escaninho da Escola de Ensino Médio Sarandi sob meus cuidados.

Sarandi, 26 de agosto de 2015.

---

Professora Autora da Pesquisa

## ANEXO 02 – QUESTIONÁRIO PARA OS DIRETORES



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA DIRETORES DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Título do estudo: Educação Infantil em Tempo Integral: Desafios e Perspectivas dos Gestores do Município de Sarandi/ RS  
 Pesquisadora responsável: Crislaine de Anunciação Roveda  
 Orientadora: Cristiane Ludwig Araújo  
 Instituição: Universidade Aberta do Brasil/ Universidade Federal de Santa Maria  
 Telefone para contato: (54) 9927-2797

Prezado(a) Diretor (a)/ Coordenador(a):

Você está sendo convidado (a) para responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento, em caso de dúvidas, pode entrar em contato pelo telefone no turno da manhã ou noite. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

O pesquisador do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados através de um questionário realizado através da Secretaria Municipal de Educação e suas respectivas escolas de educação infantil. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade da Professora Pesquisadora Crislaine de Anunciação Roveda. Após este período, os dados serão destruídos.

Objetivo do estudo:

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam:

- a) Qual é a sua concepção de Educação Infantil?
- b) Qual a importância da Educação Infantil?
- c) Como está organizada a Educação Infantil em sua Escola em relação ao tempo de permanência da criança na escola?
- d) Em relação a rotina, como a escola se organizou para implantar essa proposta? Houve estudos, discussões?
- e) Em sua opinião, como poderia ser organizado esse tempo na escola? Quais suas perspectivas?
- f) É válida a integralidade na educação infantil? Por quê?
- g) Se sua escola tiver atendimento em tempo integral, quais são os seus desafios?
- h) O que você entende por Gestão escolar?
- i) Quem são os gestores da Escola? Quais as atribuições dos gestores?
- j) Como é feita a formação continuada na sua escola?

**Benefícios.** Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, beneficiando os demais leitores que tem interesse pelo tema.

**Riscos.** O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

**Sigilo.** As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.



Forma de entrega. O presente questionário poderá ser entregue até o dia 11/09/2015, no escaninho da Escola de Ensino Médio Sarandi sob meus cuidados.

Sarandi, 26 de agosto de 2015.

---

Professora Autora da Pesquisa