

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Gabriele de Andrade Rocha

**OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO NA  
UNIDADE DE EDUCAÇÃO INFANTIL IPÊ AMARELO**

Santa Maria, RS

2016

**Gabriele de Andrade Rocha**

**OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO NA UNIDADE DE  
EDUCAÇÃO INFANTIL IPÊ AMARELO**

Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Gestão Educacional  
da Universidade Federal de Santa  
Maria (UFSM, RS) como requisito  
básico para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

Orientadora: Prof. Dra. Taciana Camera Segat

Santa Maria, RS

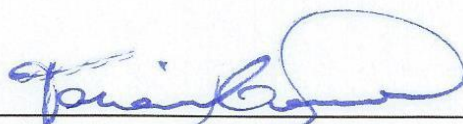
2016

**Gabriele de Andrade Rocha**

**OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO NA UNIDADE DE  
EDUCAÇÃO INFANTIL IPÊ AMARELO**


Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Gestão Educacional  
da Universidade Federal de Santa  
Maria (UFSM, RS) como requisito  
básico para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

Aprovada em 18 de Fevereiro de 2016:



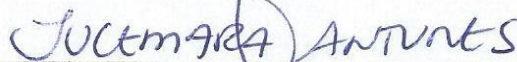
---

Dra. Taciana Camera Segat - UFSM  
(Presidente/Orientador)



---

Dra. Marilene Dalla Corte – UFSM



---

Ms. Jucemara Antunes – UFSM

---

Ms. Priscila Arruda Barbosa – UFSM

Santa Maria, RS  
2016

## DEDICATÓRIA

*A minha família, minha mãe, Rose, meu irmão, Giovanne, meu pai, Edlmar, e meu segundo pai, João, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo-me apoio e conforto. Dedico, também, ao meu amor que me encoraja a seguir em frente e às minhas avós, pelo exemplo de luta e persistência.*

## AGRADECIMENTOS

A concretização desse trabalho ocorreu, principalmente, pelo auxílio, compreensão e dedicação de várias pessoas. Agradeço imensamente a todos e todas que, de alguma forma, contribuíram para que fosse possível concluir essa etapa tão importante da minha vida profissional. De modo especial, agradeço:

- a minha orientadora, por acreditar no meu potencial e saber me enxergar não somente com os olhos, mas com o coração. És um grande exemplo;

- a minha família querida por aguentarem meus choros e noites sem dormir;

- ao meu querido Diego, que alegra meus dias e me faz ver a vida colorida;

- aos meus colegas de profissão e demais pessoas da escola, que me ensinam a ser uma profissional mais qualificada;

- as crianças, que me ensinam a redescobrir o mundo;

- a professora Marilene Dalla Corte, por aceitar contribuir para a realização desse trabalho;

- a professora Jucemara Antunes, por aceitar participar da banca e por me ensinar a batalhar pelo que acredito;

- as minhas amigas da Divisão Feminina de Jovens e Grupo Cerejeira, por me incentivarem a nunca retroceder perante os desafios;

Enfim, a todos aqueles que fazem parte da minha vida e que são essenciais para a minha saúde mental, física e espiritual.

NAMASTÊ

*Existe uma estrada,  
E essa é a estrada que eu amo.  
Eu a escolhi!  
Quando trilho essa estrada,  
As esperanças brotam  
E o sorriso se abre em meu rosto.  
Dessa estrada nunca, jamais fugirei.  
(Daisaku Ikeda)*

## RESUMO

# OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO NA UNIDADE DE EDUCAÇÃO INFANTIL IPÊ AMARELO

AUTORA: Gabriele de Andrade Rocha  
ORIENTADORA: Prof. Dra. Taciana Camera Segat

Essa pesquisa tem a intenção de pesquisar, por meio da abordagem qualitativa, do tipo pesquisa participante, os processos da construção do planejamento pedagógico na Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo da Universidade Federal de Santa Maria. Nesse trabalho, a coleta de dados foi feita por meio de pesquisas documentais e entrevistas semi-estruturadas com sujeitos integrantes da Unidade. Dessa forma, a pesquisa traz três eixos norteadores para a análise: como é feito o processo de construção e de troca, entre a equipe gestora e professores, durante o planejamento; quais as considerações que a equipe gestora atribuiu e quais as concepções acerca do planejamento para a equipe gestora da unidade. Por fim, trago algumas considerações construídas a partir dessa pesquisa, as quais apresentam reflexões acerca de como acontece o processo de construção do planejamento pedagógico na Unidade. Apresento, ainda, algumas considerações pertinentes para que haja um novo ciclo de mudança no processo de construção do planejamento pedagógico como também alguns aspectos significativos sobre planejamento e Gestão Escolar.

**Palavras-chave:** Planejamento. Educação Infantil. Gestão Escolar.

## ABSTRACT

### THE PEDAGOGICAL PLANNING PROCESS IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION UNIT IPÊ AMARELO

AUTHOR: Gabriele de Andrade Rocha  
GUIDANCE: Prof. Dra. Taciana Camera Segat

This study aims to investigate the construction processes of educational planning through the qualitative approach participatory research of Early Childhood Education Unit called Ipê Amarelo at Universidade Federal de Santa Maria. In this work the data collection was done through documentary surveys and semi-structured interviews with members of the Unit. In this way, research has three guiding principles for the analysis: how is the process of building and exchange between the management team and teachers during planning; what the considerations that the management team attributes are and finally which conceptions about the planning for the management team of the unit. At last, are shown some considerations from this research, which presents reflections about how is the unit planning, as well as some notes considered relevant for the occurrence of a new cycle of change in the construction process of a pedagogical planning as well as some significant aspects of planning and School Management.

**Keywords:** Planning. Child education. School management.



## LISTA DE IMAGENS

Figura 1 – Quadro que compõe a equipe gestora da Unidade Ipê Amarelo atualmente.....	16
Figura 2 – Mapa conceitual .....	19
Figura 3 – Periódicos da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. ....	20
Figura 4 – Anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. ....	21
Figura 5 – Explorando a natureza durante um passeio com a turma. ....	32
Figura 6 – Interagindo com as crianças .....	33
Figura 7 – Brincando com turbantes. ....	35
Figura 8 – Explorando materiais não estruturados durante produção de brinquedos.....	36
Figura 9 – Mapa conceitual sobre pontos importantes neste subcapítulo.....	47
Figura 10 – Mapa conceitual sobre Gestão.....	54

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
1 CONSTRUINDO A CAMINHADA .....	15
1.1 O local da pesquisa.....	15
1.2 Abordagem qualitativa.....	17
1.3 Procedimentos da pesquisa.....	18
1.4 Os sujeitos da pesquisa .....	24
2 EU SOU GESTÃO, VOCÊ É GESTÃO, NÓS SOMOS GESTÃO .....	26
2.1 Olhando para a Gestão Escolar e para o Planejamento .....	26
2.2 Relato de experiência .....	30
3 DANDO VOZ À EQUIPE DE APOIO .....	38
3.1 Como a equipe do apoio à coordenação pedagógica se movimentava ..	38
3.2 Concepções acerca do planejamento para o apoio à coordenação pedagógica .....	42
3.3 Como é feito o processo de construção e de troca, entre o apoio à coordenação pedagógica e professores durante o planejamento.....	48
3.4 Considerações que o apoio à coordenação pedagógica atribuiu aos processos de construção dos planejamentos .....	55
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	58
5 REFERÊNCIAS.....	62

## INTRODUÇÃO

No início desse trabalho, apresentarei brevemente um pouco da minha caminhada profissional. Durante essa estrada, houve experiências boas e ruins, mas todas com seu aprendizado peculiar. Uma das primeiras experiências que tive foi como estagiária da Prefeitura de Santa Maria na Escola Municipal de Educação Infantil CAIC. Nesse período, auxiliava uma professora em sala, mas ainda era muito imatura para compreender a importância de todos os aspectos fundamentais para um bom trabalho com as crianças e em equipe.

Alguns anos depois, comecei a cursar Pedagogia na Universidade Federal de Santa Maria, já que a experiência como estagiária da prefeitura há anos atrás havia sido positiva. Ao final da graduação, vivenciei o estágio supervisionado na EMEI CAIC. Essa experiência foi muito marcante e significativa para minha formação inicial, como também para minha constituição como ser humano.

Logo após concluir a graduação, tive a experiência do primeiro emprego como professora na educação infantil. Penso que foi desafiador, assim como das outras vezes, mas essa tinha um peso diferente das outras. Agora eu tinha a minha turma. De certo modo, parece soar excêntrico, porém o sentimento de pertencimento e comprometimento estava ressignificado. Acredito que compreender o processo de construção das marcas deixadas pelas experiências da vida seja um dos grandes desafios nesse trabalho.

Logo depois, minha caminhada fez outra parada: agora na Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo (UEIIA), na UFSM. Os estudos sobre planejamento na Educação Infantil, assim como os referentes à Gestão Escolar, possibilitaram que essa pesquisa fosse consolidada na instituição de Educação Infantil na qual atuo atualmente como educadora infantil<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Professor contratado como educador infantil.

Destaco, ainda, que nessa instituição houve muitos aprendizados referentes à Gestão Pedagógica.

Pensar o planejamento como um trabalho coletivo e não como algo que é construído por apenas uma pessoa, possibilitou-me compreender a importância da equipe de apoio à coordenação pedagógica, antes, durante e depois do processo de construção do planejamento, juntamente com os professores EBTTs<sup>2</sup> e educadores infantis que estão em sala no contexto e no momento reservados para planejar. Levando em consideração esse trabalho em conjunto entre apoio à coordenação pedagógica e professores, surgiu o problema de pesquisa: **“Como acontecem os processos de planejamento pedagógico na Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo?”**.

No que se refere ao objetivo geral da pesquisa, o intento foi compreender como o apoio pedagógico da Unidade de educação Infantil Ipê Amarelo se organiza no momento de planejar coletivamente. Os objetivos específicos foram: **Compreender quais são as concepções acerca do que é planejamento para o apoio à coordenação pedagógica; Investigar como é feito o processo de construção e de troca, entre o apoio à coordenação pedagógica e professores, durante o planejamento; Analisar a importância atribuída à equipe de apoio pedagógico no processo de trabalho coletivo do planejamento.**

Pesquisar sobre Gestão Escolar justifica-se por ser uma inquietação provocada no decorrer de minha caminhada profissional, pois penso que é preciso compreender melhor como a Gestão acontece na prática. Após me formar no início de 2013, no curso de Pedagogia - Diurno pela Universidade Federal de Santa Maria, logo fui selecionada para ser professora de referência em uma instituição de educação infantil privada em Santa Maria. Nessa instituição privada, tive a oportunidade de aprender muito com toda a equipe de profissionais que atuavam na época. Por ser uma profissional recém formada, tive muitas inquietações e dificuldades ao planejar e perceber a demanda das crianças para poder realizar um trabalho que fosse realmente significativo para as crianças. Desse modo, contava com o apoio

2 Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, concursado.

pedagógico da instituição para a realização dos planejamentos pedagógicos, porém, em alguns momentos, não percebia/recebia tal apoio, pois a cultura organizacional era diferente. Nesses momentos, era muito difícil planejar de modo a contemplar as curiosidades das crianças, pois não sabia se estava no caminho “certo” ou não. Um ano depois, fui selecionada na Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo, onde atualmente sou educadora infantil em uma turma multi-idade, na qual as crianças têm entre dois e quatro anos de idade. Tal Instituição também me trouxe muitos aprendizados e provocações relacionados ao movimento da equipe de apoio à coordenação pedagógica ao planejar juntamente com os professores.

Pretende-se, então, destacar a importância do trabalho que o apoio à coordenação pedagógica faz ao oferecer suporte à equipe docente na construção do planejamento de modo a contemplar as demandas das crianças com intencionalidade. Além de enfatizar a importância desse movimento entre apoio à coordenação pedagógica e professores, buscou-se compreender onde a criança se encontra nesse processo de planejamento. Outro ponto a salientar são os processos e movimentos que o apoio pedagógico articula (ou realiza), tendo em vista as (re)construções feitas ao longo da história da unidade.

Ao considerar a trajetória profissional, a escolha do local para realizar a pesquisa monográfica na Unidade de educação Infantil Ipê Amarelo se deu devido ao fato de que participo/atuo na instituição, como também por ser um local que promove o Ensino, a Pesquisa e Extensão junto ao Núcleo de Desenvolvimento Infantil e o Centro de Educação na Universidade Federal de Santa Maria. Diante disso, apresento a importância de investigar o processo de construção do planejamento que o apoio à coordenação pedagógica desenvolve dentro da Unidade.

A abordagem metodológica dessa pesquisa caracteriza-se pelo cunho qualitativo, pois teve a intenção de analisar os processos e o trabalho que o apoio à coordenação pedagógica constrói dentro do contexto da Unidade. Foi utilizado como dado de investigação a análise de documentações legais, tais como projeto político-pedagógico e as Diretrizes Curriculares Nacionais

da Educação Básica, realização de entrevista semi-estruturada, seguido de análise das respostas.

A estrutura dessa pesquisa monográfica está organizada da seguinte forma: no primeiro capítulo, é apresentado o processo de desenvolvimento da pesquisa, destacando algumas implicações metodológicas como o local, os sujeitos da pesquisa, a abordagem utilizada e o tipo de pesquisa, como também os procedimentos e os critérios para a análise dos dados.

No segundo capítulo, apresentam-se alguns aspectos da Gestão Escolar e do planejamento. Há, também, nesse capítulo, um relato de minhas vivências referente ao planejamento, uma vez que considero pertinente trazer o que vivi, ao planejar, juntamente com o apoio à coordenação pedagógica da Unidade.

No terceiro capítulo, são apresentados os posicionamentos e as respostas dos sujeitos após a realização da entrevista e a análise dos mesmos. Esse capítulo é dividido em quatro subcapítulos: o primeiro buscou compreender como o apoio à coordenação pedagógica se movimentava; o segundo traz as concepções acerca do planejamento para o apoio à coordenação pedagógica; o terceiro apresenta como é feito o processo de construção e de troca entre o apoio à coordenação pedagógica e professores, durante o planejamento; por fim, o quarto apresenta algumas considerações a respeito da importância atribuída para o apoio à coordenação pedagógica a este movimento de trabalho coletivo ao planejar.

Para finalizar, apresentam-se as considerações construídas a partir da pesquisa. Desse modo, tais considerações não são/estão fechadas e acabadas, pois sofrem modificações constantemente.

## 1 CONSTRUINDO A CAMINHADA

### 1.1 O LOCAL DA PESQUISA

A instituição em que desenvolvi a pesquisa foi a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo (UEIIA), localizada no câmpus da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no prédio 4. A Unidade funciona no período integral das 8h às 17h, no turno parcial manhã das 8h às 12h30min e no turno parcial tarde das 12h30min às 17h, de segunda-feira a sexta-feira, de acordo com o calendário escolar da (UEIIA), como também com o calendário acadêmico da UFSM.

Historicamente, a Ipê Amarelo surgiu no início da década de 1970, a partir de uma luta dos pais, que eram professores e funcionários da UFSM, por uma creche que atendesse durante período de suas jornadas de trabalho. A inauguração ocorreu no dia 24 de abril de 1989. Em abril de 2002, a Unidade passou a ser vinculada ao Centro de Educação, ao Núcleo de Desenvolvimento Infantil, NDI, como um projeto de ensino e pesquisa. Em 2007, a professora do Centro de Educação, Dr<sup>a</sup> Viviane Ache Cancian, atual diretora da Unidade, assumiu a coordenação do Núcleo de Desenvolvimento Infantil e, automaticamente, a coordenação da UEIIA.

Segundo o Projeto Político-Pedagógico da Unidade, até então, a Unidade era mantida com recursos financeiros realizado pelos pais, provenientes do repasse do auxílio pré-escolar, no ato da matrícula e enviados para a FATEC, então responsável pela contratação dos profissionais de apoio e pelo pagamento de serviços. A UFSM ficou responsável pela infraestrutura do espaço físico, pelas instalações e pelos equipamentos necessários à sua execução. Somente em dezembro de 2011, a Ipê Amarelo tornou-se uma Unidade de Educação Infantil na UFSM, com vinculação administrativa à Coordenadoria de Ensino Básico Técnico e tecnológico e com vinculação pedagógica ao Centro de Educação.

A seguir, a Figura 1 ilustra o atual quadro da equipe gestora da Unidade.

Figura 1 – Quadro que compõe a equipe diretiva da Unidade Ipê Amarelo atualmente.



Fonte: Produzido pelo autor.

Atualmente, a Unidade é integrada por 16 Educadores Infantis terceirizados e 6 professoras de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. Além da equipe docente, há a equipe diretiva, ilustrada acima, como também cerca de 30 bolsistas dos cursos de Pedagogia e Educação especial, que fazem parte das atividades da Unidade. A Ipê Amarelo é constituída por sete salas de multi-idades, onde cada uma é nomeada por uma das cores do “arco-íris”. Desse modo, conforme o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Unidade,

A centralidade do que se propõe pedagogicamente na UEIIA é de um trabalho intencional, centrado nas crianças, nas interações entre crianças-crianças, crianças-adultos e crianças-adultos-conhecimentos-saberes. Busca-se a articulação do currículo com as práticas sociais e culturais da sociedade, com o foco nas diferentes linguagens, um currículo que emerge das crianças, família e docentes 2015. ( p.22).



Assim, busquei investigar mais sobre a proposta da Unidade para compreender como são desenvolvidas as atividades. E, segundo o Projeto Político Pedagógico (PPP) da UEIIA,

Em todas as turmas, as práticas pedagógicas são voltadas para a pedagogia das diferenças, para a pedagogia do olhar e, principalmente, para a pedagogia da escuta, que é específica da Educação Infantil. Nessa perspectiva pedagógica, as crianças constroem seu pertencimento na diversidade e os professores organizam um tempo e espaço para que juntas construam culturas infantis, reproduzindo, recriando, inventando e reinventando um mundo diferente dos adultos. Educa-se as crianças para serem crianças. (p.21, 2015).

Pensando em todo esse contexto construído historicamente pela UEIIA, em que o foco é a criança, surgiu o desafio de provocar a equipe gestora a refletir sobre o trabalho que é feito ao planejar, de modo a problematizar novas formas de exploração e de organizações dos espaços, tempos e materiais, com a intencionalidade de potencializar a criatividade das crianças, assim como a afetividade entre elas e as demais pessoas relacionadas com as mesmas.

## 1.2 ABORDAGEM QUALITATIVA

A abordagem dessa pesquisa foi de cunho qualitativo. Para justificar minha escolha, trago como referência Flick, de modo a esclarecer essa preferência, cito o autor a fim de problematizar que

[...] a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo. (2009, p. 16).

Considerando os apontamentos apresentados por Flick (2009), destaco que, para essa pesquisa, a abordagem qualitativa foi desenvolvida como uma prática que me posicionou como pesquisadora durante o processo de escrita, coleta de dados e análise dos dados. Nessa mesma perspectiva, trago novamente Flick (2009),

Contudo, a pesquisa qualitativa continua sendo mais do que simplesmente usar um ou outro método para responder a uma pergunta. A pesquisa qualitativa ainda se baseia em atitudes específicas – de abertura para quem e o que está sendo estudado, de flexibilidade para abordar um campo e entrar nele, de entender a estrutura e um sujeito ou de um campo em lugar de projetar uma estrutura naquilo que se estuda, e assim por diante. (p. 30).

Tal definição me ajudou a compreender a pesquisa como uma ação de conhecimento da realidade, um processo minucioso que requer sistematização para compreender a realidade natural e/ou social. Pensando na forma como iria sistematizar minha pesquisa, optei pela entrevista semiestruturada como instrumento, pois esse tipo de entrevista permite que haja mais liberdade durante a narrativa do entrevistado, como também ao entrevistador, como por exemplo, apresentar situações vividas pelo entrevistador.

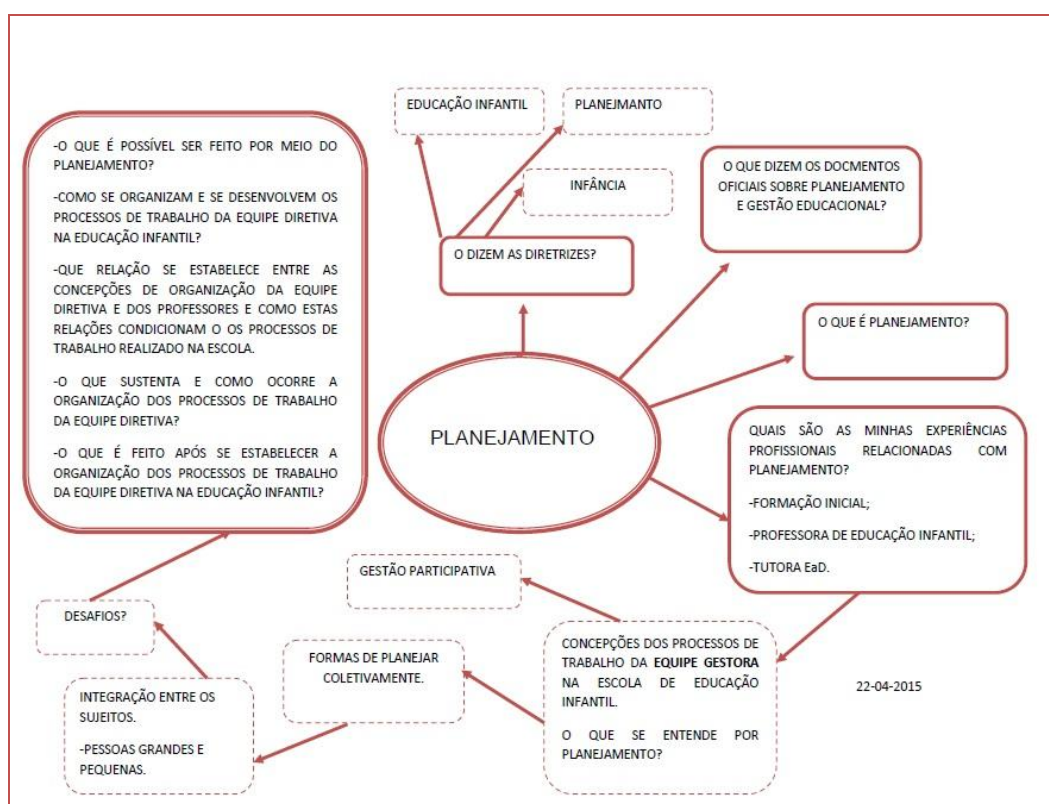
Essa pesquisa é inspirada na pesquisa participante, uma vez que possui tais características. O que caracteriza fundamentalmente esse tipo de pesquisa, segundo Gil (2010, p.160), é que “seus resultados não são tidos como conclusivos, mas tendem a gerar novos problemas que exigem novas ações”. Dessa forma, buscou-se pesquisar o que acontece por meio de coleta de dados e análise dos mesmos.

### 1.3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A abordagem que foi utilizada nessa pesquisa participante é de cunho qualitativo. Assim, conforme Minayo (1994, p. 22), o uso da abordagem qualitativa “[...] responde a questões muito particulares. [...] ela trabalha com o universo de significados [...]”. Dessa forma, a pesquisa qualitativa faz com que se percebam os sujeitos da pesquisa em sua totalidade e, assim, compreende-se melhor como se deram as concepções dos mesmos acerca do planejamento e sua influência no meio em que atuam. Portanto, pretendeu-se ir além do que se pode quantificar.

O início da pesquisa se dá por meio de leituras sobre a temática a ser investigada: planejamento, gestão educacional e educação infantil. A intenção foi buscar estabelecer uma relação entre o que se estava investigando e os pressupostos teóricos. Assim, foi construído inicialmente um mapa conceitual (Figura 2) a fim de delinear alguns possíveis caminhos a serem percorridos.

Figura 2 – Mapa conceitual

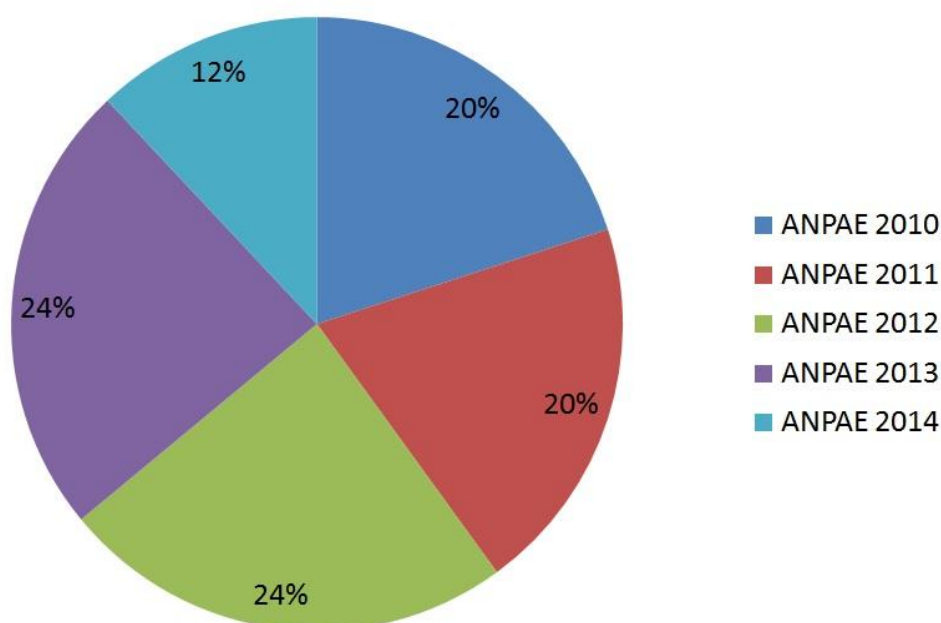


Fonte: Produzido pela autora.

Após traçar alguns caminhos, o próximo passo foi pesquisar em periódicos o que já havia sido escrito sobre o tema. Então, foram selecionadas duas revistas renomadas: Brasileira de Política e Administração da Educação (ANPAE) e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED) com o intuito de conhecer outras pesquisas com a mesma temática.

Primeiramente, foi feito um levantamento de periódicos na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação entre o ano de 2010 e 2014. O critério inicial foi o título relacionado com o tema pesquisado em cada um dos periódicos. No volume 26 do ano de 2010, foram selecionados previamente 5 periódicos, no ano seguinte, no volume 27, foram selecionados 5 periódicos. Dos volumes 28 e 29, publicados nos anos de 2013 e 2014 na sequência, foram selecionados 6 periódicos em cada volume. Já no ano de 2014, ou seja, no volume 30, foram selecionados inicialmente 3 periódicos.

Figura 3 – Periódicos da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.

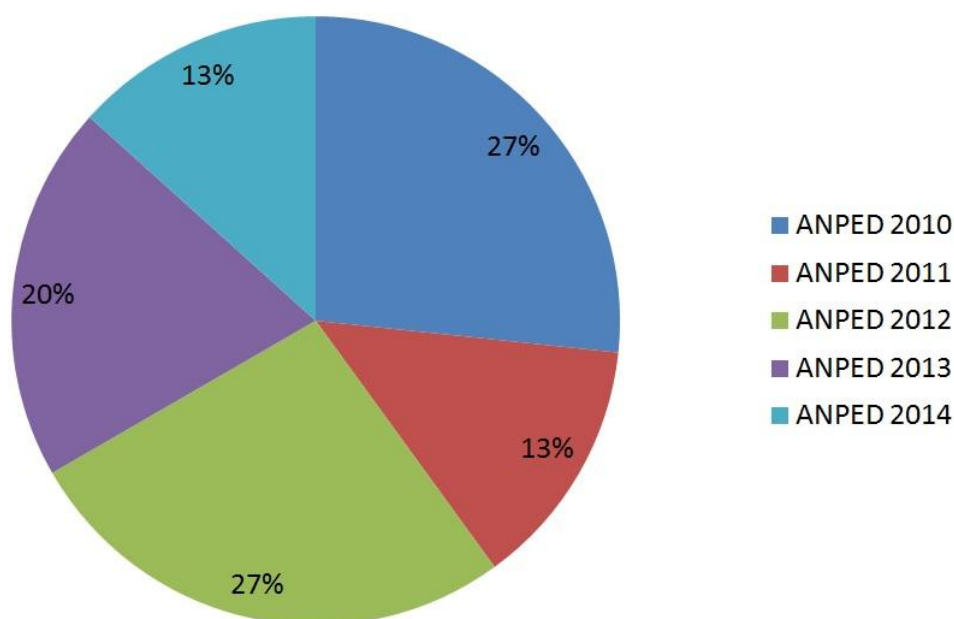


Fonte: Produzido pela autora.

Já com a revista Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED) foi feito um levantamento de periódicos entre 2010 e 2014. Durante esse período de tempo, selecionei, com o mesmo critério da revista anterior, alguns volumes cujo título era relacionado à temática. No volume 15 do ano de 2010, foram selecionados 4 periódicos. Nos volumes

16 e 17, dos anos 2011 e 2012, foram selecionados 2 e 4 periódicos respectivamente. E nos volumes 18 e 19, publicados nos anos de 2013 e 2014, foram selecionados, respectivamente, 3 e 2 periódicos. Abaixo, segue um gráfico com as proporções de quantidade dos periódicos pesquisados.

Figura 4 – Anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação.



Fonte: Produzido pela autora.

Após fazer o levantamento das possíveis pesquisas já existentes, o próximo passo foi me encontrar, por meio da leitura, dentro de todas essas escritas para seguir a minha caminhada como pesquisadora. Com algumas leituras, acabei compreendendo mais sobre o que é gestão escolar, outras sobre Gestão Educacional, Gestão participativa e, a cada leitura, uma nova possibilidade de direção se abria concomitantemente com as provocações a serem sanadas durante a pesquisa. Para isso, foi preciso pesquisar nos documentos legais o que estava em vigor atualmente.

Assim, procurei nas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica (2009) possíveis hipóteses para a pesquisa. Dessa forma,

acabei encontrando nesse documento algumas formas de organização curricular. Dentre elas, trago uma citação que contempla uma dessas dimensões de organização:

Na organização e gestão do currículo, as abordagens disciplinar, pluridisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar requerem a atenção criteriosa da instituição escolar, porque revelam a visão de mundo que orienta as práticas pedagógicas dos educadores e organizam o trabalho do estudante. Perpassam todos os aspectos da organização escolar, desde o planejamento do trabalho pedagógico, a gestão administrativo-acadêmica, até a organização do tempo e do espaço físico e a seleção, disposição e utilização dos equipamentos e mobiliário da instituição, ou seja, todo o conjunto das atividades que se realizam no espaço escolar, em seus diferentes âmbitos (BRASIL, 2013, p.27).

Considerando a importância desse documento, o próximo passo foi a organização e o planejamento das perguntas orientadoras da entrevista semiestruturada.

A entrevista foi realizada na Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo, onde foi feito o contato inicial para a autorização e realização da entrevista semiestruturada com os sujeitos. Para que fosse efetuada essa parte da pesquisa, foi previamente planejada a realização da entrevista semiestruturada, como dia, hora e local, juntamente com os entrevistados. Durante a entrevista semiestruturada, foi utilizado um gravador como ferramenta. Inicialmente, foi feito um diálogo com os entrevistados para que pudessem esclarecer algumas dúvidas referentes à entrevista. Segundo Bogdan & Biklen (2010, p.18), “uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”. Desse modo, conduziu-se a entrevista semiestruturada sem deixar de pontuar as perguntas necessárias aos sujeitos. Considerando isso, reformularam-se as perguntas conforme se sentia a necessidade, como também se alterou a ordem das perguntas, caso fosse preciso.

A entrevista foi dirigida aos sujeitos que atuam no apoio pedagógico da Unidade a fim de contribuir para a construção da pesquisa. Para isso, foram feitas perguntas correspondentes à problemática da pesquisa e definidas previamente. Por se tratar de entrevistas semiestruturadas, as

perguntas foram entendidas como orientadoras, ou seja, foi considerada a flexibilidade para reformular e alterar a ordem das questões durante a entrevista a fim de permitir abertura à fala do sujeito entrevistado. Contudo, foi previsto o controle dos discursos, caso fosse desviado o assunto pesquisado.

Na transcrição das entrevistas, os dados pessoais dos entrevistados foram retirados, a fim de manter o sigilo da identidade, não permitindo, assim, que sejam identificados por terceiros. Assim, utilizarei, no decorrer da pesquisa, os codinomes Azul e Amarelo como identificação dos sujeitos entrevistados.

A partir da transcrição, foi feita a análise dos dados. Entende-se por análise de dados nessa pesquisa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” (Bardin, 2009, p. 38). Essa técnica foi utilizada com o propósito de analisar o que estava explícito na transcrição para obtenção de indicadores que permitissem fazer inferências. Para essa análise de dados, procurou-se analisar a presença ou a ausência de uma ou de várias características no texto. Depois, pretendeu-se codificar, ou seja, classificar alguns trechos da entrevista transcrita com base em três eixos norteadores, dentre os quais: Quais são as concepções da equipe gestora acerca do planejamento; Como são feitos os processos de construção e de troca entre equipe gestora e professores durante o planejamento; Quais foram as considerações pertinentes que a equipe gestora atribuiu.

Desse modo, após analisar os dados baseados nos eixos acima citados, compreendi, por meio de Bardin (1997) que a diferença entre a Linguística e a Análise de conteúdo é que “A Linguística estuda a língua para descrever o seu funcionamento. A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça.” (1997, p. 44). Assim, essa pesquisa buscou trazer as significações das palavras por meio das respostas dos sujeitos na entrevista.

## 1.4 OS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos que contribuíram para essa pesquisa foram duas pedagogas que fazem parte da equipe diretiva, as quais atuam no apoio à coordenação pedagógica da Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo. A escolha pelos sujeitos do apoio à coordenação pedagógica teve como objetivo perceber como os mesmos fazem o movimento do processo de construção do planejamento ao auxiliar os professores da Unidade. Incluir a entrevista semiestruturada com esses sujeitos também teve o intento de perceber se existem ou não semelhanças e/ou diferenças nas falas, referentes aos pontos de vista, como também o trabalho que é realizado no processo de apoiar a construção dos planejamentos. Como já mencionei, no capítulo anterior, os sujeitos receberam codinomes: Azul e Amarelo a fim de manter suas identidades em sigilo.

O sujeito Azul é formado em Pedagogia pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Formou-se em 2011 e em 2014 iniciou o curso de Especialização em Docência na Educação Infantil pela UFSM, o qual ainda não foi concluído. Desde 2008, é membro do Grupo de Pesquisa Formação de Professores e Práticas Educativas: educação básica e superior – GPFOPE. Ingressou no ano 2015 no Mestrado em Educação, pelo programa de Pós Graduação em Educação - PPGE, também pela UFSM, o qual ainda está em andamento. Nos anos de 2012, 2013 e 2014 atuou como professora referência em turmas de multi-idades. A partir de novembro de 2014, o sujeito Azul começou a fazer parte do Apoio Pedagógico da Unidade, onde atua até o momento.

O sujeito Amarelo tem como formação inicial o curso de Pedagogia pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Formou-se em janeiro de 2012. Em 2014, tornou-se especialista em Gestão Educacional pela UFSM e, no mesmo ano, concluiu o curso de especialização em Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental pela instituição UniCesumar. No ano de 2015, ingressou no mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. Além disso, é integrante do Grupo de Pesquisa Linguagens, Cultura e Educação/LINCE, como também é acadêmica do curso de Educação Especial (UFSM), o qual



está em andamento. No ano de 2011, ingressou na Unidade como bolsista, nos anos de 2012, 2013 e 2014, assumiu turmas de multi-idades como professora referência. Em 2015, entrou para a equipe gestora, atuando no Apoio Pedagógico, em que atua até o momento.

A inclusão dos sujeitos do apoio à coordenação pedagógica na pesquisa teve a intenção de compreender, por meio de suas narrativas, como acontece os processos do desenvolvimento do planejamento dentro da Unidade. Além disso, conhecer um pouco de suas trajetórias até chegarem as suas funções, bem como foram sendo organizadas durante suas caminhadas na Ipê Amarelo.

## 2 EU SOU GESTÃO, VOCÊ É GESTÃO, NÓS SOMOS GESTÃO

### 2.1 OLHANDO PARA A GESTÃO ESCOLAR E PARA O PLANEJAMENTO

Buscou-se articular alguns aspectos relacionados à Gestão Escolar e ao planejamento, uma vez que foi realizada juntamente com o apoio à coordenação pedagógica no contexto da Unidade de Educação infantil. Para falar um pouco sobre gestão escolar, trago Lück (2008) que se refere à gestão como um conjunto de ações que envolvem planejamento dentro das políticas públicas da educação. Nesse sentido, é na gestão escolar que acontecem essas ações realizadas não só pela equipe gestora, mas também pelos professores e demais seguimentos envolvidos no contexto escolar, ou seja, por todos.

Percebe-se, então, que a gestão escolar depende do envolvimento de todos e que, conseqüentemente, é importante tal participação nas tomadas de decisões também, pois

O conceito de gestão, tendo em vista o seu caráter paradigmático, não se refere a este ou aquele segmento, mas ao sistema de ensino como um todo, tanto horizontal quanto verticalmente, e, portanto, não se constitui em uma função circunscrita a quem detém o cargo/função maior de uma unidade de trabalho. Trata-se de uma orientação exercida por equipe de gestão (LÜCK, 2008, p. 37).

Nesse sentido, compreende-se que, para que aconteça a gestão, é fundamental que todos os sujeitos envolvidos se mobilizem de forma coletiva. Segundo Ferreira,

A gestão constitui-se em soma de processos, e, se sabe, no cotidiano, esses processos são conectados e têm nos sujeitos os protagonistas dos rumos da escola. Vale dizer, o pedagógico é a dinâmica da escola, da educação, por isso mesmo, é resultante da colaboração de todos, nos diversos espaços e tempos do ambiente e da convivência escolar. (2008, p.177).

Considerando a escrita de Ferreira (2008), a Gestão Escolar acontece a partir do movimento que os sujeitos fazem, ou seja, cada sujeito é protagonista de sua prática. A Gestão do pedagógico pressupõe, então, segundo Ferreira (2008), que deve acontecer a partir dos professores, pois

eles fazem parte da gestão escolar, ou seja, a gestão não acontece somente a partir da equipe gestora, mas também da equipe docente. Desse modo, se cada sujeito fizer seu movimento no trabalho pedagógico, acaba movimentando todo o contexto escolar. Quando há a mudança, há novas compreensões de mundo, novas perspectivas profissionais, geram-se novos olhares ao se trabalhar com crianças pequenas. Gestão para Lück (2010) é

Um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais (p. 21).

A gestão implica em movimento e envolvimento, participação coletiva. Dar conta da burocracia também faz parte, mas com outro olhar. Essa realidade da gestão pressupõe interação de ideias, formas de organização, contribuição em conjunto. Dessa forma, Lück (2011, p.19) contribui para esse pensamento quando fala que “boas escolas emergem mais facilmente de sistemas de ensino bem organizados e orientados [...]”. Assim, conforme a contribuição da autora, uma gestão escolar participativa faz-se necessária ao organizar um planejamento que vise o melhor para a Escola, que favoreça uma aprendizagem mais eficaz as crianças, que prime por uma educação de qualidade, ou seja, uma gestão que pensa na criança pequena. Oliveira complementa sobre o trabalho da gestão escolar:

O trabalho docente não é definido mais apenas como atividade em sala de aula, ele agora compreende a gestão da escola no que se refere à dedicação dos professores ao planejamento, à elaboração de projetos, à discussão coletiva do currículo e da avaliação. (2004, p. 132).

No que se refere à Educação Infantil, é importante que se pense nos currículos, em seus propósitos, como também a maneira de planejar e organizar a ação educativa. Galvão (2000) coloca que:

[...] O planejamento das atividades escolares não deve se restringir somente à seleção de seus temas. Isto é, do conteúdo de ensino, mas necessita atingir as várias dimensões que compõem o meio. Deve incluir uma reflexão acerca do espaço em que será realizada a atividade, decidindo sobre aspectos como área ocupada, materiais

utilizados, os objetos colocados ao alcance das crianças, a disposição do mobiliário, etc. Deve abarcar ainda decisões quanto ao uso e a organização do tempo, definindo a duração e o momento mais adequado para a realização da atividade. A estruturação do ambiente escolar, fruto do planejamento, deve, por fim, conter uma reflexão sobre as oportunidades de interações sociais oferecidas. (p. 101).

Dessa forma, é possível afirmar que as concepções que os profissionais têm a respeito de planejamento estão presentes em todos os momentos do trabalho pedagógico desenvolvido pela gestão escolar. Assim, tais aspirações da equipe gestora devem ser investigadas levando-se em conta a diversidade dos sujeitos envolvidos no processo da construção da autonomia da escola.

A partir de estudos, como também de diálogos acerca das políticas relacionadas à gestão, pude perceber que o processo educativo é gradual, assim como se deve levar em conta o contexto em que se está inserido. Conforme Dourado (2007),

[...] é fundamental não perder de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político-pedagógico e se materializam os processos de organização e gestão da educação básica. (p. 922).

Um planejamento pensado e qualificado para a criança pequena depende daqueles que fazem uma boa gestão escolar. Deste modo, acredito que as concepções sobre planejamento destes profissionais que estão na gestão, influenciam nas articulações das experiências significativas das crianças, como também em suas culturas.

Na escola, o planejamento é o sinalizador das ações necessárias para a condução do processo de ensino e para que sejam atingidos os resultados desejados. O planejamento é um elemento fundamental para a estruturação do trabalho pedagógico na Educação Infantil e nas outras etapas de ensino da Educação Básica, pois o mesmo constitui-se em uma ferramenta de trabalho do professor, o qual envolve reflexão crítica sobre a prática da ação docente. Segundo Ostetto,

Planejar é essa atitude de traçar, projetar, programar, elaborar um roteiro para empreender uma viagem de conhecimento, de interação,

de experiências múltiplas e significativas para/com o grupo de crianças. Planejamento pedagógico é atitude crítica do educador diante de seu trabalho docente. Por isso, não é uma fôrma! Ao contrário, é flexível e, como tal, permite ao educador pensar, revisando, buscando novos significados para a sua prática docente (2000, p. 177).

O planejamento exige delimitação das ações tanto da gestão da escola como das ações diretamente relacionadas às atividades específicas da sala de aula. Para Libâneo (2005), o planejamento é o ponto de partida. Nele são expressas as ações a serem realizadas em função da tomada de decisão a respeito dos objetivos que se pretende alcançar. Nesse sentido, é fundamental propiciar às crianças ambientes desafiadores, onde possam mobilizar e potencializar a discussão, a curiosidade e problematizar acerca das demandas que podem ser levantadas pelo grupo de crianças. O professor atua como mediador, observando e propondo questionamentos iniciais a respeito do que as crianças vêm demonstrando ter maior curiosidade.

Em vista disso, o professor precisa de um olhar sensível para situações cotidianas que estão sendo vivenciadas com e pelas crianças, para que ele possa organizar e desenvolver com as crianças a temática que elas têm maior interesse em desenvolver e aprender. Diante disso, Corsino destaca que

o planejamento é o momento de reflexão do professor que, a partir das suas observações e registros, prevê ações, encaminhamentos e sequências de atividades, organiza o tempo e espaço [da criança na Educação Infantil]. (2009, p. 119).

O planejamento na Educação Infantil precisa ser discutido e adaptado aos sujeitos que estão inseridos nesses ambientes coletivos de educação. Assim, é fundamental trazer para a sala referência, por meio dos planejamentos, os contextos que as crianças expressam no seu dia a dia, a partir de suas expressões, linguagem não verbal e conhecimentos prévios, esses são de suma relevância para um trabalho que respeite a cultura contextualizada que cada criança carrega consigo.

Considera-se que a Gestão Escolar tem suma importância nos processos de construção e ampliação do planejamento na Educação Infantil,

através de uma gestão compartilhada e vivenciada com os professores. Ressalto que “planejar na Educação Infantil é firmar um compromisso com as crianças e seu desenvolvimento (CORSINO, 2009, p. 121).

Por meio da reflexão e discussão sobre os planejamentos na Educação Infantil, compreendo que é um processo que está em constante movimento. Confirmando com Ostetto (2000, p. 177) que “o planejamento educativo deve ser assumido no cotidiano como um processo de reflexão, pois, mais do que ser um papel preenchido, é atitude e envolve todas as ações e situações do educador no cotidiano do seu trabalho pedagógico”.

Assim, esse processo de planejar e (re) planejar demanda um olhar sensível da Gestão Escolar para o dia a dia vivenciado pelos professores dentro de suas salas de aula para que, de fato e de direito, se possa mediar e construir um planejamento que traga a criança como centro.

## 2.2 RELATO DE EXPERIÊNCIA

Apresento um pouco de minhas vivências junto à Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo (UEIIA), pois me constituo pesquisadora em ambiente natural de trabalho. Saliento que trazer um pouco do que vivenciei na Unidade se torna fundamental para que o leitor compreenda um pouco da minha trajetória profissional, como também alguns dos motivos que me levaram a desenvolver essa pesquisa no local onde sou educadora infantil. Assim, farei um recorte da minha história profissional pontuando minha atuação apenas na UEIIA.

Ao chegar à Unidade no ano de 2014, onde era e ainda sou educadora infantil, que atua como professora de uma turma de multi-idade de 3 anos à 5 anos e 11 meses, fui desafiada a me qualificar como profissional. No início, os desafios relacionados ao planejamento para a turma foram intensos e dolorosos. Digo isso porque tinha pouca prática na docência até então, como também ainda não compreendia o processo da construção do planejamento pedagógico conforme a proposta da UEIIA. Considerando isso, conforme o tempo foi passando, fui aos poucos

compreendendo melhor o que é o planejamento e sua importância. Segundo Lück,

O planejamento, como processo mental, envolve um conjunto de habilidades específicas de análise, comparação, síntese, prospecção, extrapolação, criatividade, discernimento, perspicácia, dentre outras, todas elas imperiosas para, com propriedade, se identificar, inventariar e avaliar necessidades e alternativas de cursos de ação, estabelecer prioridades, definir objetivos, propor estratégias de ação, definir e articular ações [...]. (2011, p. 68).

Considerando que o tempo é relativo para cada pessoa, meu processo mental na construção da escrita do planejamento foi, lentamente, constituindo algumas das habilidades citadas acima por Lück. O processo de escrita e organização do planejamento contemplava pesquisas, trocas de conhecimento durante o planejamento coletivo em conjunto com o apoio pedagógico e colegas das outras turmas. No ano de 2014, havia algumas horas da carga horária destinadas à escrita do planejamento semanal. Nesse período, todas as educadoras infantis do mesmo turno construíam suas escritas no mesmo espaço, ou seja, na sala dos professores. Nesse espaço, aconteciam trocas, diálogos, dicas, dúvidas, provocações, desabafos, angústias, conhecimento compartilhado, enfim, cada encontro surgia novas experiências.

Referente a essa motivação e trabalho de equipe durante o planejamento, Lück (2009, p. 83) afirma que o diálogo e a comunicação contínua “se constituem em elementos educacionais fundamentais para que uma equipe se constitua e se mantenha como tal e orientada por objetivos comuns de promoção da aprendizagem e desenvolvimento”. Ou seja, em meio às mais diversas situações que acontecem no dia a dia de cada turma, quando há o diálogo, há um comprometimento com o outro, no caso, quando planejamos.

Como coloquei anteriormente, foram inúmeras as experiências que tive junto aos colegas e isso deixou marcas em minha forma de escrever e refletir sobre o que é planejar para uma turma. Quando estava com as crianças, as curiosidades do mundo eram exploradas, e cada vez mais percebia, juntamente com o apoio pedagógico e colegas, que o planejamento existia para as crianças, pois era por meio dele que as ações

eram voltadas para o desenvolvimento e brincadeiras com/das crianças. Para ilustrar um destes momentos de exploração apresento a Figura 5.

Figura 5 – Explorando a natureza durante um passeio com a turma.



Fonte: Registro pessoal da autora.

Depois de escrito, o planejamento era enviado para o apoio pedagógico a fim de receber sugestões e apontamentos necessários para qualificar as ações com as crianças, pois o foco, conforme a proposta da Unidade, é a criança. Por meio de diversos momentos de reflexão e de escritas, por vezes dolorosas, ressignifiquei minha prática e procurei pesquisar e aprender novas formas de planejar, a fim de conseguir contemplar as demandas de cada criança, de modo a respeitar suas diversidades, tempos e espaços. Foi, então, que me deparei com os escritos de Hoffmann e Silva (2013), conforme o excerto a seguir:

O que significa respeitar a criança? Respeitar não pode ser restringir ou limitar suas oportunidades de descoberta, mas proporcionar-lhe experiências de vida ricas e desafiadoras, auxiliando-a a encontrar meios de realizar o que deseja, é ouvi-la atentamente, acompanhar seu olhar e seus gestos, alimentar suas fantasias, brincar e criar com ela, ser mediador dessas descobertas. Respeitá-la é oferecer-lhe um ambiente livre de tensões, pressões, limites às suas manifestações, deixando-a expressar-se da maneira que lhe convém e buscando compreender o significado de todas as suas ações e reações. (p. 15).



Considerando as palavras das autoras acima, percebe-se que um dos fatores importantes durante a construção do planejamento é respeitar cada uma das crianças em seu tempo, ouvi-las e principalmente vê-las em seu jeito de ser criança. Contudo, esse processo não foi nada fácil, pois é preciso estar disposta a observar as crianças, estar atenta às suas ações espontâneas e interesses. Segundo Freire,

É procurando compreender as atividades espontâneas das crianças que vou, pouco a pouco, captando os seus interesses, os mais diversos. [...] Por isso é que, em última análise, as propostas de trabalho nascem delas e de mim como professora. (1989, p. 21).

Com o passar do ano, surgem novas turmas, novas crianças, novos desafios, novos olhares, outros espaços, novas reflexões e novos caminhos desconhecidos a serem percorridos. Nessa nova caminhada, aprendi a escutar mais as crianças para poder adentrar no mundo delas. Para isso, foi preciso muitos momentos de brincadeira, interações, conversas, jogos, movimentos corporais, descobertas do mundo natural, etc.

Figura 6 – Interagindo com as crianças



Fonte: Registro pessoal da autora.

Contudo, ainda assim era preciso mais para qualificar um planejamento que contemplasse todas as linguagens, era preciso ter uma “escuta” sensível com as crianças. Segundo Rinaldi (2014):

*A escuta não é fácil. Exige uma profunda consciência e a suspensão de nossos julgamentos e, acima de tudo, de nossos preconceitos; demanda abertura à mudança. Requer que tenhamos claro em nossa mente o valor do desconhecido e que sejamos capazes de superar a sensação de vazio e precariedade que experimentamos sempre que nossas certezas são questionadas. (2014, p. 125).*

Desse modo, procurei exercitar minha escuta sensível e me abrir às mudanças, pois, na metade do ano de 2015, os planejamentos passaram a ser escritos não mais em grupo de educadoras infantis e professoras EBTTs, por turno e sim em conjunto entre as professoras EBTTs e educadoras infantis de cada turma, a fim de pensar um planejamento integrado entre os dois turnos. Assim sendo, a *escuta* passou a ser não somente voltada para as crianças, mas também para os colegas de trabalho a fim de construir harmonia ao planejar diante de olhares tão distintos, de modo a respeitar o olhar e a escuta do outro. Para complementar, trago Lück que se refere ao planejamento participativo da seguinte maneira:

[...] não é o plano em si que garante essa efetividade e sim as pessoas que o põem em prática, quanto mais estas estiverem envolvidas no processo de planejamento, mais se sentirão responsáveis pela sua implementação e envolvidas no mesmo, e, em consequência, mais efetivos serão os seus resultados. (LÜCK, 2009, p. 40).

Assim, conforme as palavras de Lück, fomos conversando e realizando o planejamento da nossa turma. Posso ressaltar que o planejamento em conjunto foi uma experiência interessante de se realizar com as outras referências da turma, pois nós três tínhamos trajetórias profissionais diferentes, o que possibilitou nosso crescimento tanto profissional quanto pessoal. A seguir, a Figura 7 ilustra um dos momentos planejados pelo grupo, a fim de promover as diversidades da turma, bem como a identidade de cada criança.

Figura 7 – Brincando com turbantes.



Fonte: Registro pessoal da autora.

Dessa forma, novas demandas foram surgindo na turma e, com isso, novas formas de explorar, junto com as crianças, suas culturas e criações. Para isso, mais uma vez foi preciso a ajuda do apoio pedagógico da Unidade para conseguir contemplar tantas especificidades. Assim, considerando o desenvolvimento de cada criança, construímos um planejamento que procurava oportunizar não somente um espaço, e sim vários espaços concomitantes dentro da sala para que cada criança desenvolvesse sua autonomia ao escolher qual espaço gostaria de explorar, com quem interagir e de que forma gostaria de explorar. Assim, as diversidades existentes na turma foram contempladas, tornando cada criança protagonista em seu mundo de faz de conta.

Figura 8 – Explorando materiais não estruturados durante produção de brinquedos.



Fonte: Registro pessoal da autora.

Por meio desta reorganização na forma de planejar, foi possível observar que as brincadeiras se tornaram ainda mais prazerosas. Assim, a cada descoberta e respectiva construção, as crianças ficavam ainda mais curiosas e sentiam-se convidadas a explorar os materiais. Conforme Vianna e Castilho:

Quanto mais prazeroso for seu processo de descoberta, mais ela se sente tentada a experimentar de novo. Experimentando, seu corpo e seu cérebro vão registrando em suas *memórias* os acertos e insucessos, até que um determinado processo se instaure definitivamente – ou melhor, provisoriamente, já que ele estará sempre se transformando. (2002, p.29)

A cada descoberta ao explorar os espaços, as crianças deixaram suas marcas. Cada construção, cada organização de brincadeira, as crianças deixaram um pouco do seu mundo gravado. De modo que, ao reconhecer-se naqueles espaços, as crianças também estavam produzindo novos conhecimentos e se percebendo como alguém que pode criar e recriar o espaço.

Ao participar dessas criações junto às crianças, percebi o quanto é importante a escuta para planejar. Conforme Rinaldi “*Escuta*, portanto, como metáfora para a abertura e a sensibilidade de ouvir e ser ouvido – ouvir não somente com as orelhas, mas com todos os nossos sentidos (visão, tato, olfato, paladar, audição e também direção).” (2014, p. 124).

Conforme organizávamos os espaços previamente, observei que, quando interagiam com os materiais e os espaços, as crianças “organizavam” os espaços dentro de seus tempos. De modo surpreendente, as crianças exploravam cada cantinho da sala. Os móveis, por sua vez, foram explorados de diversos modos. Segundo Lück,

Uma escola é uma organização social construída pelas interações das pessoas que dela fazem parte, orientadas pelos seus valores, crenças, mitos e rituais. Uma escola, em seu sentido pleno e em sua essência, é uma realidade construída socialmente, pela representação que dela fazem seus membros. (2009, p. 116).

Ao estabelecer uma organização que planeja pensando em cada criança, em seu devido tempo, experimentando as diversas possibilidades, também foi promovida a construção da cultura organizacional da Unidade. Cada pessoa, com suas especificidades, que contribuíam para a construção do planejamento, complementaram um pouco para que, de certa forma, esse processo sociocultural fosse se consolidando aos poucos. O que quero dizer é que o processo em si é o conjunto de hábitos e valores compartilhados por todas as pessoas envolvidas na construção do planejamento. Assim, minha trajetória, como alguém que contribui para a cultura organizacional da Unidade, ainda não acabou, pois sempre há novos aprendizados.

### 3 DANDO VOZ À EQUIPE DE APOIO

#### 3.1 COMO A EQUIPE DE APOIO À COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA SE MOVIMENTA

Enquanto pesquisadora, como também integrante da equipe docente, participava dos momentos semanais de planejamento ocorridos na unidade juntamente com o apoio à coordenação pedagógica, professoras EBTTs e educadores infantis. Nesses encontros era dado espaço para discussões e troca de aprendizados, como também sugestões para os planejamentos. Assim, nessa pesquisa buscou-se evidenciar, por meio das falas do apoio à coordenação pedagógica, alguns aspectos relacionados ao planejamento pedagógico na Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

Inicia-se com a fala do sujeito Azul, que apontou alguns dos movimentos do apoio pedagógico:

**A questão do apoio pedagógico na verdade ela acompanha a coordenadora pedagógica, eu não assino documentos como coordenadora. A ideia é que eu possa fazer uma assessoria já que a coordenação pedagógica não está 40h nesta função. Então a ideia é que eu possa dar o suporte na sala quando for preciso, nos planejamentos, nos registros, em todas as demandas que são diárias e que compete a coordenação. (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Destaca-se nesta fala a mediação que o apoio à coordenação pedagógica faz perante as inúmeras demandas da Unidade. Percebeu-se o comprometimento do apoio pedagógico ao assessorar a coordenação da Unidade tanto quando não se está presente, quando se está. Isso evidencia a preocupação do sujeito em fornecer o apoio necessário aos docentes no momento da construção dos planejamentos, bem como dos registros e demais demandas dentro da Unidade. Considerando que a Gestão Escolar acontece por meio das pessoas, trago Lück para referenciar a forma como ocorre o processo de trabalho em conjunto dentro da Unidade conforme o sujeito mencionou acima,

[...] as pessoas, com sua competência, comprometimento e capacidade de ação coletivamente organizada, constituem-se na alma da escola e

a base da sua qualidade educacional. E é importante o destaque de que são as pessoas, trabalhando em conjunto, de forma integrada, compartilhando competentemente responsabilidades, que fazem a diferença na qualidade do trabalho educacional promovido pela escola. (2009, p. 82).

Acredita-se, então, que apoiar a coordenação pedagógica faz parte do movimento que o apoio pedagógico faz para qualificar o trabalho educacional da Unidade de forma integrada e comprometida. A respeito dessa questão, destaca-se a seguinte fala:

**Tem coisas burocráticas, tem coisas administrativas que às vezes surgem naquela semana que nós temos que dar a devolutiva, que fogem um pouco do pedagógico. Daí nós tentamos ao máximo dar essa devolutiva (FALA DO SUJEITO AMARELO).**

É possível evidenciar a compreensão do sujeito Amarelo de que o apoio pedagógico atua não só no momento de dar suporte para os planejamentos, mas também desenvolve o trabalho relacionado com as questões administrativas da Unidade, as quais, segundo Lück

[...] compete atender as necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos. (2009, p. 114)

Desse modo, considerando que esta dimensão administrativa é fator importante para a qualidade da Gestão Pedagógica, destacou-se a seguinte fala relacionada com a peculiaridade da Unidade:

**A Ipê tem um diferencial, ela está num espaço federal. Então tem outras coisas que envolvem o funcionamento. O administrativo aqui da própria escola, por exemplo, eu acho que isso é o diferente. (FALA DO SUJEITO AMARELO).**

Destaca-se a importância das articulações que o apoio à coordenação pedagógica faz conforme as questões administrativas vão surgindo dentro deste espaço educativo, uma vez que a unidade está integrada a uma Universidade Federal. Por isso, considera-se muito importante o fato de o sujeito Amarelo pontuar esse diferencial. Assim, consegue-se compreender que a Unidade, por estar dentro de um espaço federal, já apresenta alguns

aspectos singulares, como por exemplo, recursos, projetos de extensão, projetos de pesquisa, formação inicial e continuada, espaço físico, diferentes de outros espaços educativos.

Além disso, os dois sujeitos anteriormente faziam parte da equipe docente entre os anos de 2014 e 2015. No último ano, esses sujeitos completaram a equipe diretiva, fazendo parte do apoio à coordenação pedagógica. Assim, destaca-se uma fala relacionada a essa mudança:

**Desde então, mudou um pouco o meu olhar, porque aí eu olhava pra sala de aula como alguém que estava ali na sala, todos os dias. Eu não consigo me desligar dessa “coisa” que eu já estive na sala, como também na forma como eu observava a sala quando eu era professora. Agora como eu estou no apoio pedagógico eu tenho que olhar, eu tenho que considerar outros fatores também, que são importantes, e que têm a ver com a gestão. (FALA DO SUJEITO AZUL).**

É possível perceber que o sujeito Azul reflete sobre os lugares por onde já atuou dentro da Unidade, como também os espaços de aprendizagem. Percebe-se, também, algumas desconstruções que o sujeito apresenta com relação ao seu “olhar”, um olhar sensível perante sua posição, primeiramente, como professora e em seguida enquanto apoio pedagógico. Por meio desse olhar reflexivo relacionado com a sua trajetória profissional, o sujeito destaca a sua dificuldade em “*desligar*” a sua forma de olhar para a sala, agora como integrante da equipe diretiva. Acredita-se que para se estar na posição de apoio pedagógico, saber se colocar “no lugar do outro” é fundamental e para Lück um dos desafios mais importantes é

**Quem determina o quê, em nome de quem ou de quê, são questões cruciais a serem levadas em conta para que se possa promover aquele entendimento e ação. Trabalhar a dimensão de poder como um fenômeno natural do processo educacional e a ser utilizado como um fator pedagógico (Burbules, 1987) é, portanto, um aspecto importante e desafiador do trabalho dos gestores escolares. (LÜCK, 2009, p. 122)**

Logo, é possível compreender a importância da forma como o sujeito toma decisões como integrante do apoio à coordenação pedagógica, pois essas também fazem parte da construção da cultura organizacional da escola, juntamente com as pessoas que colocam em prática as decisões



tomadas, ou seja, são decisões de “mão dupla”, pois uma decisão não se consolida sem a ação pela qual todos são responsáveis. Ainda com relação aos desafios do apoio à coordenação pedagógica, trago outra fala:

**Tu trabalhando em turma, tu trabalha com as tuas crianças, com as famílias daquela turma, com a tua colega de turma, com as bolsistas. Tu saindo deste espaço, tu trabalha com todas as turmas da escola, com cento e poucas crianças, com cento e poucas famílias e todas as professoras, as bolsistas, enfim. É um desafio muito grande. (FALA DO SUJEITO AMARELO).**

Percebe-se que os desafios do apoio à coordenação pedagógica vão para além dos muros da instituição, pois é feita a mediação entre as famílias com a unidade. Além disso, o apoio não é mediado somente com a equipe docente, mas também com os bolsistas, já que é considerado um espaço formativo, onde há pesquisas e projetos de extensão acontecendo em parceria com outras áreas. Diante de tantas demandas, destaco a seguinte fala:

**Fazendo parte do apoio pedagógico na coordenação, eu percebo que não damos conta de acompanhar os planejamentos, de conversar com os professores sobre eles. Eu disse para as gurias que nós também não podemos ficar sempre querendo achar uma desculpa pra dizer que não deu. Porém, não damos conta de olhar todos os planejamentos, mesmo tentando estabelecer um ritmo de ler o planejamento e devolver para os professores. Conseguimos fazer muito pouco. (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Com base na fala acima, foi possível perceber que o sujeito compreende que houve diversas adversidades durante o ano, motivos que dificultaram o acompanhamento dos planejamentos, mas também expressa sua reflexão sob tal constatação. Assim, conforme Lück

Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia a dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam [...] (2009, p. 128).

Logo, percebe-se que, ao se expressar, o sujeito apresenta algumas inquietações com relação ao trabalho que está sendo feito pela equipe de apoio no processo de construção dos planejamentos, procurando qualificar o

trabalho pedagógico. Contudo, quando a equipe conseguiu fazer o movimento de ler os planejamentos, por vezes, houve algumas questões que foram pontuadas:

**Às vezes, quando as gurias planejam alguma coisa, eu vou lá acompanhar, e tem outra coisa bem diferente. Aí a professora pontua que eles estavam mais envolvidos nesta proposta do que a planejada. Então, às vezes o professor justifica que não está seguindo o planejamento por isso, isso, isso. Isso é muito legal sabe, é bem bacana de acompanhar. (FALA DO SUJEITO AMARELO).**

O sujeito apresentou uma de suas experiências durante o movimento de apoiar o planejamento. Assim, foi apontada a percepção do sujeito ao compreender que o planejamento é flexível, como também é um instrumento que guia o docente, sem sufocá-lo a ponto de ter que segui-lo, haja o que houver, desrespeitando os tempos e espaços das crianças dentro das propostas planejadas. Complemento com Libâneo, quando menciona que:

A mudança de uma cultura organizacional instituída ou de representações que as pessoas têm sobre o funcionamento da escola é um processo complexo no qual influem a história de vida das pessoas, os modos de pensar e agir já consolidados, as atitudes de acomodamento, a resistência em mudar práticas que a pessoa acha que estão dando certo etc. Portanto, a introdução de inovações precisa ser feita de modo planejado, cuidadoso, implicando ações e procedimentos muito concretos. (2013, p. 73).

Assim, considera-se que para o apoio à coordenação pedagógica as movimentações de antes, durante e depois da construção do planejamento são extremamente importantes, pois, ao mover tais processos, a cultura organizacional da Unidade vai se constituindo e, com isso, proporcionando um trabalho pedagógico cada vez mais qualificado.

### 3.2 CONCEPÇÕES ACERCA DO PLANEJAMENTO PARA O APOIO À COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Nesse subcapítulo, buscou-se compreender alguns entendimentos dos sujeitos participantes da pesquisa sobre o planejamento, bem como suas reflexões a partir de suas experiências, uma vez que já pertenceram a

diversos espaços dentro da unidade. Assim, destaco uma das falas de um dos sujeitos:

**Nós já viemos estruturando um planejamento ao longo do tempo, tentando aperfeiçoar essa forma de planejar, de modo que consigamos de fato trazer no planejamento o nosso olhar sobre as crianças. (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Como percebemos na fala do sujeito Azul, a equipe de apoio pedagógico vem se movimentando, juntamente com a equipe docente, ao longo dos anos, a fim de compreender quais as formas de posicionar o seu olhar perante as crianças dentro do planejamento. Considerando este processo de busca, Babosa e Horn (2008) apontam alguns aspectos referentes a esse movimento no qual,

A postura pedagógica implicada nessa abordagem provoca muitas vezes certa insegurança aos educadores, já que eles não podem ter, desde o primeiro momento, o mapeamento do projeto como um todo, pois este será elaborado paulatinamente pela ação, pela avaliação e pelo replanejamento. Essa construção envolve a participação tanto dos alunos quanto do educador, na medida em que as decisões e os encaminhamentos emergem das motivações do grupo, dos materiais e recursos disponíveis, das portas que se abrem – possibilitando novos embates, novos problemas, novas soluções – e, principalmente, do estudo aprofundado que os professores realizam acerca da temática a ser estudada. (p. 54).

Considerando os apontamentos das autoras, compreende-se a importância das relações entre as crianças e os adultos no processo de caminhada para a construção do planejamento, juntamente com os outros seguimentos da escola. Assim, percebe-se na fala do sujeito acima a caminhada de pesquisa e (re)significações com relação ao planejamento desenvolvido. Porém, não é considerada uma caminhada fácil, conforme a fala a seguir:

**Agora na coordenação que eu preciso também dar conta de auxiliar os professores eu comecei a repensar realmente essa forma de planejar por que quando eu planejava tinham coisas que eu colocava por que eu tinha que colocar, por exemplo, uma acolhida, eu tinha que colocar alguma coisa depois da janta, mas era tão tumultuado que às vezes eu não conseguia desenvolver. Então eu lembro que eu conversava com as gurias e dizia: - “*Eu acho que agente perde tempo colocando essas coisas porque a***

***gente sabe que depois chega na hora é muito tumulto e não conseguimos desenvolver”.* (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Assim, percebe-se que o sujeito, ao ler os planejamentos enviados pelos docentes ao apoio pedagógico, foi (re) significando o seu olhar perante o planejamento, bem como a forma como os planejamentos estavam sendo conduzidos. Ou seja, ao repensar esta forma de planejar, surgem algumas provocações acerca dessa “nova forma” de planejar, como por exemplo, como construir um planejamento que de fato auxilie o trabalho dos docentes com as crianças.

***Não adianta ficar só enchendo folha, só para entregar para a coordenação, e depois quando nós vamos até a sala, não é isso que está acontecendo. Eu acho que precisaríamos fazer um caminho inverso, de olhar mais para os registros.* (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Percebe-se na fala do sujeito Azul que, por meio do processo de acompanhar os planejamentos dos docentes, foi constatada a existência de um desafio a ser alcançado, ou seja, desafiar a todos os envolvidos com o planejamento a compreender suas intencionalidades ao planejar, exercitar sua escuta sensível a fim de compreender melhor o mundo das crianças, como também (re)significar o entendimento com relação aos registros. Considerando esses desafios como norteadores para um novo olhar para o planejamento, trago Rinaldi (2014) a fim de pontuar a questão da escuta sensível, pois

Por trás do ato de *escuta*, existe normalmente uma curiosidade, um desejo, uma dúvida, um interesse; há sempre uma emoção. Escuta é emoção; é um ato originado por emoções e que estimula emoções. As emoções dos outros nos influenciam por meio de processos fortes, diretos, não mediados e intrínsecos à interação entre sujeitos comunicantes. Escutar como forma de aceitar de bom grado e estar aberto às diferenças, reconhecendo o valor do ponto de vista e da interpretação dos outros. (p. 124).

Diante disso, considera-se a escuta como um ato fundamental para a construção do planejamento voltado para a curiosidade das crianças, dos desejos, das dúvidas, das angústias, das emoções. Essa última em especial, compreende-se mais do que necessária, é fundamental, pois, quando o planejamento consegue estimular as emoções das crianças, acredita-se que

se torna um dos possíveis caminhos a se seguir. Outro possível caminho a ser percorrido é o do registro. Por meio dele, segundo Redin,

[...] nossas marcas virão à tona, mostrarão nossos sentimentos e concepções e farão recortes do cotidiano, servindo de janela para nossos sentimentos e imagens. Revendo-os, podemos revisitar nossos princípios, analisar nossa prática com as crianças, com a escola e conosco mesmo. (2013, p. 27).

Baseando-se nos registros, pode-se avaliar como está sendo conduzido o planejamento. Ainda sobre o ponto de vista do sujeito com relação as (re)significações acerca do planejamento, apresenta-se a fala:

**Eu escrevia muito isso na justificativa, eu pensava que nós deveríamos olhar mais para os nossos registros do que para o planejamento. Será que este planejamento estava sendo realmente efetivado? E aí, esse ano, quando eu comecei a acompanhar os planejamentos, eu procurei conversar com os professores de modo que eles vissem isso. (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Assim, percebe-se que as ações pedagógicas e o planejamento se tornam mais ricos com o envolvimento e o auxílio do apoio pedagógico para com o trabalho junto às crianças. De modo a ser destacado, acredita-se que, quando os sujeitos envolvidos na construção do planejamento conseguem compreender a importância do mesmo, e a partir daí acompanhar a realização do trabalho em sala, é estabelecida uma relação de troca com os docentes para novos direcionamentos relacionados ao planejamento e ao registro. Em especial, o registro permite que seja codificado o processo de cada criança, o que possibilita refletir sobre os desafios conquistados por cada criança, como também permite traçar novas mediações para o desenvolvimento das mesmas. Nesse sentido,

**Tento sempre olhar os dois lados. Com certeza, nós temos que planejar, é o básico da profissão. É um clichê, “ninguém entra pra sala sem planejamento”, mas eu tento olhar pra isso: “Por que o planejamento veio desta forma?”, “O que vem acontecendo?” (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Entende-se que, na fala acima, o sujeito compreende a função e a importância do planejamento para o trabalho do docente em sala, bem como

a do registro, pois assim o professor tem subsídios para consultar o processo desde o início e fazer uma reflexão sobre a sua caminhada junto das crianças. Percebe-se também o olhar crítico e reflexivo do sujeito no momento de olhar para cada planejamento, por meio do qual tenta compreender a caminhada que cada docente fez para chegar até ali. É possível evidenciar que o sujeito Azul percebe cada docente como gestor do seu planejamento, isto é, cada docente tem significativo compromisso com as propostas desenvolvidas com as crianças.

O sujeito Amarelo, também manifestou com relação ao planejamento:

**Ele é flexível. E uma das coisas que nós tentamos pontuar também é que ele é flexível, mas você precisa ter ele para, ou continuar, ou surgir outras ideias. É necessário esse planejamento mínimo. Tem que ter. (FALA DO SUJEITO AMARELO).**

Fica evidente que os dois sujeitos compreendem que o planejamento é preciso, mas não é fixo, é flexível e pode/deve ser um potencializador de novas ideias. O sujeito Azul ainda complementa:

**Eu tentei dar sugestões, e como alguém de fora, eu percebi que ele é um planejamento flexível e nós precisamos estar repensando ele. Se for preciso, todo mês. Porque se não está dando conta de ajudar a organizar a turma, há algum problema nisso. O registro e o planejamento são para você conduzir os momentos e se você não consegue fazer, quer dizer que você não está conseguindo dar conta.**

Reflete-se, então, que cada docente tem a sua forma de planejar, e o compromisso de pontuar suas demandas e desafios para que assim possam ser identificadas as dificuldades para buscar novas formas de solucioná-las. Para isso, é preciso estar aberto às sugestões que o apoio pedagógico possibilita e, com isso, estar aberto para repensar a sua forma de planejar, bem como sua prática com as crianças.

O sujeito Amarelo manifestou a seguinte opinião:

**Nós acabamos falhando na rotina, o que nós percebemos são “momentos” no planejamento, momento da acolhida, momento do lanche, momento de uma atividade, momento do almoço, digamos assim, e momento final. Nós viemos pontuando com as gurias desde o começo até agora, até o finalzinho.**

O sujeito destaca um fator muito importante no planejamento: a rotina. Fica evidente que esse aspecto foi um dos pontos que mais se destacaram no grupo de professores. Contudo, o apoio pedagógico conseguiu mobilizar os docentes para dar início a uma mudança de concepção de planejamento. Assim, destaca-se:

**A gente vê que isso modificou um pouco também. Estava muito engessado, uma das coisas que nós vimos no geral, e agora não. (FALA DO SUJEITO AMARELO).**

Percebe-se que, por meio das concepções acerca do planejamento em conjunto, juntamente com o suporte que o apoio pedagógico forneceu à equipe de professores, foi extremamente impactante no processo de mobilização para modificar alguns pontos que estavam dificultando o trabalho com as crianças. Assim, trago um esquema (Figura 9) dos pontos que são considerados importantes nessa pesquisa e, portanto, merecem ser destacados.

Figura 9 – Esquema dos pontos considerados importantes para o trabalho pedagógico



Fonte: Produzido pela autora.

No esquema ilustrado, foram destacados alguns elementos importantes para que aconteça uma Gestão Pedagógica, na qual a criança é o foco central e os outros elementos andam juntos afim de proporcionar uma educação de qualidade para a criança. Segundo Lück (2009, p. 141), Gestão Pedagógica é um “processo de articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como de esforços, recursos e ações, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos”. Com base na afirmação de Lück, fica evidente que um elemento não se separa do outro. Todos são importantes dentro de suas peculiaridades.

### 3.3 COMO É FEITO O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO E DE TROCA ENTRE O APOIO À COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E PROFESSORES DURANTE O PLANEJAMENTO

Nessa parte da pesquisa, buscou-se evidenciar os processos que ocorrem dentro da Unidade a fim de compreender como o apoio pedagógico se movimenta por meio das demandas e desafios que surgem referentes ao planejamento.

Início trazendo a fala do sujeito Azul, que apontou como ocorria o processo de planejar há alguns anos:

**2012 quando eu cheguei aqui, nós já vivemos um processo de reorganização, de reestruturação nesse planejamento. No qual, em 2012, era extremamente descritivo, extremamente descritivo. Os planejamentos tinham em média 20 páginas. Então nós tínhamos uma cobrança, tal dia, por exemplo, tem que estar no computador, se o planejamento não estava, você recebia um e-mail perguntando porque o planejamento não estava lá. Era bem diferente de hoje porque naquela época nós tínhamos apenas duas horas. Eram duas horas de planejamento aqui, mas o planejamento não era pra ser feito aqui, era pra ser discutido. O planejamento era feito em casa e estas duas horas era para discutir o planejamento entre todos os professores. Isso foi em 2012, em 2013 continuou sendo desta forma, já não tão descritivo com o intuito de que nós pudéssemos falar mais sobre as crianças, fazer uma justificativa mais elaborada já incluindo um pouco de uma reflexão sobre as atividades que estavam sendo propostas.**

Percebe-se vários momentos históricos marcantes e fundamentais para compreendermos um pouco do processo de planejar dentro da



Unidade. Destaca-se, também, o movimento feito durante certo tempo com a intenção de qualificar o planejamento, bem como promover diálogos e trocas entre os profissionais da Unidade. Evidencia-se, ainda, a preocupação em justificar as ações pedagógicas que pretendiam promover junto com as crianças. Considerando tal preocupação, apresento Hoffmann (2014) que aborda a importância do professor estar revendo sua forma de olhar, pois se estiver

centrado em sua própria ação e “tarefas” a cumprir, o professor pode correr o perigo de não observar verdadeiramente cada criança, suas perguntas, dificuldades e descobertas. Quando muito, poderá dar-se conta do grupo todo no sentido de perceber como a maioria das crianças se comporta em relação à rotina ou às atividades. (p.68).

É fundamental que o espaço educativo promova diálogos entre os profissionais, a fim de estabelecer significados para observar verdadeiramente as crianças como ser curioso. Considerando o empenho da equipe de profissionais em estar buscando novas formas de planejar, destaco a seguinte fala:

**Em 2014, nós tivemos a ideia de ter uma estrutura, mas cada professor tinha a possibilidade de organizar da forma que melhor favorecesse o seu trabalho (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Percebe-se, com esta fala, que houve no ano de 2014 uma mudança na forma de planejar com mais flexibilidade e liberdade para os profissionais poderem desenvolver seus planejamentos de modo que fossem adaptados para o seu contexto e demanda. Destaca-se, também, que, dentro dessa flexibilidade, havia uma estrutura a ser seguida, a fim de manter o “fio condutor” da proposta da Unidade. Considerando que cada profissional se mobilizou com a mudança, em Lück (2009) podemos encontrar aspectos fundamentais para manter a vitalidade de uma escola:

Fundamentalmente, a vitalidade da escola, na promoção de educação de qualidade, centra-se na competência das pessoas que a compõem e realizam o seu fazer pedagógico e em sua determinação em promover ensino de qualidade voltado para a formação e aprendizagem dos alunos. (p. 82)

No ano seguinte, essa dinâmica de flexibilidade ao planejar manteve-se e o processo, assim como os desafios são relatados/destacados na fala do sujeito Azul, no momento em que o apoio pedagógico dava o suporte aos professores e educadores:

**A ideia quando nós olhávamos os planejamentos no primeiro semestre, os quais eram feitos nas quintas-feiras pelos professores. Aí nas sextas-feiras eu procurava olhar os planejamentos que estavam ali só que, por exemplo, se eu não conseguia olhar na sexta-feira eu ia olhar na segunda-feira ou na terça-feira da outra semana, as coisas já tinham acontecido. Então a ideia de dar sugestões nos planejamentos não era para aquelas coisas que já aconteceram, mas sim para se dar continuidade ao que já aconteceu em vez de dizer: - “Ah! Tu não precisavas ter trazido esse papel, poderias ter trazido outra coisa”. A coisa já aconteceu! (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Acredita-se que há o desafio de conseguir ler todos os planejamentos dentro de um tempo estipulado, a fim de dar o retorno, além de sugestões e dicas em tempo hábil. Percebe-se que o fator tempo é um dos grandes desafios a serem gestados pelo apoio pedagógico. Outro ponto a ser destacado é o convite aos docentes para refletir sobre as possíveis construções de planejamento que o apoio pedagógico faz ao dar sugestões para as propostas futuras. Esse auxílio é considerado de extrema importância para que os docentes possam refletir/praticar/avaliar sobre o seu planejamento. Assim, o planejamento necessita da contribuição do apoio pedagógico, pois é considerado de grande valia.

**Eu lendo os planejamentos dos professores - como não estou diariamente na sala - pra que eu leia e consiga compreender o caminho que a pessoa fez até chegar, é um pouco complicado. Só que eu também procuro pensar nessa questão de que duas horas e meia, por mais que tenha duas horas e meia pra escrever, é preciso conversar com os professores. Eu acho que foi um ganho muito grande nós conseguirmos o professor manhã e tarde fazerem juntos, assim eles podem conversar. Ao mesmo tempo eu percebi que isso em algumas turmas não aconteceu, digamos que foi assim: “Eu tenho o turno da tarde e você o turno da manhã, então nós conversamos para não repetir, para não aparecer massinha de manhã e de tarde, todos os dias”. A questão era tipo: “Eu vou planejar para de tarde e você para manhã”. Isso ficava bem nítido, as pessoas depois só juntavam o seu planejamento. Isso foi uma percepção minha dos planejamentos que eu ia conseguindo olhar. (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Ficaram destacadas na fala do sujeito algumas de suas percepções ao ler os planejamentos. Uma delas são as várias interpretações que cada docente internalizou ao articular os projetos – que já estavam em andamento – dentro do planejamento, pois no segundo semestre do ano de 2015 foi feito outro movimento na dinâmica de planejar coletivamente. No início desse ano, cada docente planejava para a sua turma, referente ao seu turno de trabalho, ou seja, havia dois planejamentos semanais para a mesma turma. Contudo, pensando na criança com um ser único, a equipe gestora juntamente com a equipe de professores, reestruturou novamente o modo de planejar, o qual não seria mais dividido por turno, mas articulado integralmente. A nova proposta de planejar em conjunto, ou seja, docente da manhã e docente da tarde, foi baseada na compreensão de que a criança é integral e para isso o planejamento deve ser pensado de modo a contemplar essa criança única.

No entanto, não foi uma tarefa fácil de executar. Afinal, era um novo desafio planejar juntamente com outra pessoa que possui outro olhar crítico, carrega outras experiências, outras marcas e (re)significações. Então, o apoio também obteve novos desafios a serem superados, pois, agora, mais do que nunca, era preciso dialogar e, para isso acontecer, era preciso escutar. A escuta, segundo Rinaldi (2014), ao citar as palavras de Malaguzzi, diz que

Existe uma espécie de convicção crescente, um acordo tácito que sanciona a idéia de que cada figura adulta na escola é perfeitamente livre para viver sua vida pessoal, sem necessariamente se misturar, vincular ou colaborar com seus colegas de trabalho – deixando-nos com professores incapazes de planejar e trabalhar coletivamente. (RINALDI, 2014, p.107).

Ao refletir sobre tais palavras, percebe-se o quanto é difícil abrir-se para que o outro possa conhecer suas fraquezas e suas qualidades. Sair do conformismo e da passividade para se lançar ao novo, ao estranhamento, ao desejo de se redescobrir dentro de uma nova escrita. Permitir-se não é fácil. Considerando essa troca de conhecimentos, trago a seguinte fala:

**Esse ano as professoras têm um horário específico para se encontrarem e planejar junto com o apoio. A ideia é ficarmos**

**juntos, para conversarmos com as professoras que se reúnem em duplas. Assim nós passamos nas duplas e conversamos sobre o que estão pensando, o que não estão pensando (FALA DO SUJEITO AMARELO).**

Evidencia-se, na fala do sujeito Amarelo, a dinâmica durante o processo de escrita dos planejamentos. Nesse processo, percebeu-se que a construção do planejamento é realizada de forma articulada entre as duplas – professores dos dois turnos – juntamente com o suporte do apoio à coordenação pedagógica, ao acompanhar cada turma de modo a promover diálogos a fim de qualificar e argumentar as justificativas das intencionalidades dos profissionais envolvidos, como uma grande rede de troca de saberes.

Ainda em relação à dinâmica do processo, destaca-se que:

**Depois do planejamento pronto, que escrevem, deixam para darmos uma olhada, uma conferida. A ideia não é dizer: “Olha, isso tá certo, isso tá errado”. A ideia é conversar: - “Quem sabe tu tenta outra proposta?”. Nós olhamos o planejamento que é deixado ali no computador e algumas sugestões nós chamamos, conversamos, pontuamos: “Olha, acho que isso não vai dar certo, acho que isso vai ser legal.”. Damos outras ideias, damos uma devolutiva, mas não é uma ideia de dizer se isso está certo, isso está errado.**

Assim, cabe tanto ao apoio pedagógico quanto aos docentes e outros seguimentos estabelecer essa relação de diálogo para compreender e aceitar as sugestões a fim de estabelecer um trabalho que contemple as demandas das crianças, respeitando suas diversidades. Contudo, promover essa troca é desafiador para o sujeito Amarelo, pois

**Um dos desafios é você chegar e dizer: “Oh! Tu não estás legal assim, assim, assado!”. Sabe? Eu tenho essa dificuldade de chegar e pontuar. Que é diferente quanto chego para conversar: - “Olha, acho que não foi legal.”**

Percebe-se que o sujeito considera desafiador pontuar algumas questões a serem repensadas com alguns docentes. Assim, destaca-se a importância de todos os envolvidos terem clareza na intencionalidade da proposta da escola. Com isso, qualquer diálogo que possa ser estabelecido

com a intenção de conduzir um bom trabalho com as crianças será compreendido como um aprendizado.

Além disso, o sujeito Amarelo expressa sua opinião referente às relações entre os profissionais:

**Se as pessoas estivessem do outro lado, elas iriam entender um pouco isso entre outras coisas. Seria interessante se todos pudessem passar por isso também, pois é um processo de aprendizado.**

De modo especial, essa fala traz um elemento fundamental para a construção das relações: colocar-se no lugar do outro. Já foram apresentados nessa pesquisa vários fatores fundamentais no processo de construção do planejamento, mas o mesmo ainda precisa ser constantemente exercitado no contexto escolar, pois significa doar afeto, compreender que o outro está dando o melhor de si, doar sentimento, ou seja, ter uma escuta sensível com/para o outro.

Pensando nessa ideia de caminhada coletiva, o sujeito amarelo complementa sua posição:

**A ideia é caminhar junto, andar junto, aprendendo junto. Isso que é muito bom de esta neste espaço, nós aprendemos muita coisa (FALA DO SUJEITO AMARELO).**

Por isso, é muito válido e enriquecido que todos os sujeitos possam valorizar o potencial de cada pessoa. Caminhar junto é doar o melhor de si para os outros, assim como aprender com o melhor dos mesmos. Quando o sujeito expressa a ideia de troca de experiências, percebe-se a importância do suporte/auxílio do apoio pedagógico aos docentes no momento de planejar. Assim, o grupo se fortalece quando compreende que não se faz uma gestão sozinha.

Figura 10 – Mapa conceitual sobre Gestão Pedagógica.



Fonte: Produzido pela autora.

Acredita-se que um planejamento que desafia, encoraja, estimula a criticidade, as habilidades e a criatividade da criança, acontece quando há um trabalho em equipe bem consolidado, ou seja, um conjunto de pessoas que se esforçam para potencializar a qualidade do trabalho pedagógico e assim compartilhem seus conhecimentos e responsabilidades. Para complementar, segundo Lück

A formação de equipe não é um processo simples que depende apenas da vontade e da intenção de promovê-la. Ela demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais, mas antes e acima de tudo, o entendimento de que ela é sua responsabilidade. Trabalhar colaborativamente não acontece apenas pelo fato de os profissionais estarem atuando em um mesmo ambiente. Eles podem fazê-lo a partir de acentuados interesses individuais. (LÜCK, 2009, p. 86).

Assim sendo, por meio das trocas de vivências, como também dos diálogos estabelecidos durante os processos do trabalho em conjunto, destaca-se que o desenvolvimento individual se faz mais que necessário, ele

é fundamental para que acontece a Gestão Escolar, pois, se uma parte dessa grande “engrenagem” não funciona, o grupo não se consolida.

### 3.4 CONSIDERAÇÕES QUE O APOIO À COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA ATRIBUIU AOS PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DOS PLANEJAMENTOS

Ao longo da pesquisa, foram pontuados vários aspectos significativos e importantes para os sujeitos que participaram desse processo. Considerando as trajetórias de cada sujeito dentro da Unidade, neste subcapítulo serão apresentadas algumas considerações relevantes para os sujeitos relacionados ao planejamento.

Inicialmente, o sujeito Azul expressa sua opinião com relação às possíveis mudanças:

**Tomara que o ano que vem, nós consigamos realmente pensar mais nos registros, dar mais ênfase para os registros por que aí, isso vai se refletir no planejamento. (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Fica evidente na fala do sujeito sua expectativa para o próximo ano letivo, o qual será reorganizado e repensado em conjunto, para que as crianças possam cada vez mais serem protagonistas em/de suas decisões. Destaca-se, em especial, suas perspectivas relacionadas aos registros das ações das crianças. Ainda complementa:

**O que eu penso é que se conseguirmos fazer mais registros, nós iremos conseguir no planejamento, dar mais voz para as crianças. Por que na medida que vou: “Ai o fulano se envolveu nas panelinhas e daí beltrano trouxe isso, trouxe aquilo, aquele outro.” Quando for planejar eu já sei: “Bah, eles gostaram disso, daquilo, daquele outro.” Eu acho que vai ser mais tranquilo o planejamento se olharmos mais para os registros, por que nós fizemos muito pouco registro. (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Para o sujeito Azul, fica evidente a importância do registro para a produção do planejamento, como também para oportunizar a participação da criança nessa construção. Destaca-se, ainda, que o sujeito compreende o registro como um documento que pode ser utilizado para reviver as experiências das e com as crianças, de modo a resgatá-las para ser o ponto inicial no planejamento semanal. Documento este que precisa conter

minimamente uma escuta sensível no momento em que registra. Por meio dele, pode-se reviver cada conquista, desafio, superação, angústia, gostos, desgostos, medos, alegrias de cada criança, mas para isso é preciso observar com olhos curiosos. Percebe-se também que um planejamento que dá voz às crianças, vem de um registro que mostre o contexto de uma turma, destacando as especificidades de cada criança.

Entre as falas dos sujeitos, houve uma constatação bem relevante relacionada com a possibilidade de melhorar o auxílio no momento do planejamento. Considerando esse contexto, trago uma fala de cada sujeito, as quais se complementam:

**Uma pessoa responsável só por isso, eu acho que nós conseguiríamos dar conta de responder tudo isso. De saber de fato o que está acontecendo com todas as turmas a todos os momentos (FALA DO SUJEITO AZUL).**

**O ideal seria uma pessoa só para isso, pra olhar. Ou então, hoje eu vou me esconder em uma sala para ninguém me olhar, ninguém me procurar, por que estarei escondida lá. Eu acho que se tivesse isso, não digo uma pessoa a mais, mas só para os planejamentos - se acontecer mais alguma coisa na escola tem ninguém - eu estou escondida lá, não me procurem. Eu acho que conseguiria dar conta dessa devolutiva direto para as professoras (FALA DO SUJEITO AMARELO).**

Em ambas as falas, evidencia-se a necessidade de haver um tempo específico para a leitura dos planejamentos e poder qualificar o auxílio no planejamento, bem como haver um profissional responsável por esse trabalho. Em especial, o sujeito Azul levanta a questão de que um profissional somente para a leitura dos planejamentos estaria mais envolvido com cada contexto de turma, ou seja, conseguiria fazer um acompanhamento mais minucioso e qualificado junto com os docentes. No entanto, percebe-se que esse ideal não condiz com o contexto e com a realidade da Unidade.

Como é percebido a seguir, o sujeito expressa sua opinião acerca da responsabilidade:

**Eu acho que nós perdemos muito quando tentamos responsabilizar: “Não mas o fulano é o responsável por tal coisa.” A coordenação tem uma responsabilidade maior de saber o que está acontecendo no trabalho pedagógico, mas ela não é**



**sozinha, os professores, os bolsistas também precisam estar envolvidos em tudo (FALA DO SUJEITO AZUL).**

Enfatiza-se a concepção do sujeito sobre uma gestão participativa, a qual é caracterizada por ser promovida por todos os sujeitos envolvidos na escola. É ressaltada também a importância do apoio pedagógico, bem como sua responsabilidade dentro da Unidade. Segundo Lück,

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. (LÜCK, 2009, p. 71).

Dessa forma, o planejamento é pensado e realizado por todos, não somente pelo professor. Defende-se que o planejamento coletivo abre possibilidades para a participação dos outros segmentos da escola e da comunidade, cada um contribuindo com o seu melhor.

Com relação aos aspectos positivos do acompanhamento que o apoio pedagógico faz, destaca-se que:

**Tem coisas que você não se dá conta e vendo no planejamento e conversando com as gurias, que nós conseguimos ver. A própria questão do engessamento, da rotina da alimentação. Então nós começamos a nos dar conta também. Talvez o ano que vem, provavelmente vá mudar alguma coisa sobre isso. A questão do lanche, do desperdício de alimentos também, a gente foi modificando isso. (FALA DO SUJEITO AMARELO).**

Considera-se um ponto positivo a oportunidade de conseguir mapear demandas do contexto da unidade por meio da leitura dos planejamentos com um olhar crítico e uma escuta sensível. Com isso, o planejamento pode ser considerado como uma grande teia, na qual são ligados todos os contextos, diversidades e culturas de modo a se entrelaçarem. Conforme Lück (2009, p. 111), “os funcionários dos serviços de apoio são todos colaboradores do processo educacional” e fazem parte também desta teia de responsabilidades com a educação das crianças. Todos os segmentos fazem parte da Gestão Escolar.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao chegar às considerações finais dessa pesquisa, retomo inicialmente à importância do meu processo de caminhada até chegar a essa pesquisa. O que justifica minha escolha pela problemática que me provocou: “Como acontecem os processos de planejamento pedagógico na Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo?”. Saliento que ainda há muitas provocações a serem pesquisadas e refletidas acerca dessa problemática, ou seja, o processo da construção do planejamento pedagógico.

Durante o decorrer do trabalho, procurei responder meus objetivos: compreender quais são as concepções acerca do que é planejamento para o apoio à coordenação pedagógica; investigar como é feito o processo de construção e de troca, entre o apoio à coordenação pedagógica e professores durante o planejamento; analisar a importância atribuída à equipe de apoio no processo de trabalho coletivo do planejamento. Acredito que além do diálogo promovido entre os sujeitos, ainda há muitas mediações a serem feitas para encontrar (re) significações para as perguntas e dúvidas que surgiram durante a pesquisa.

Saliento a importância de uma equipe “em sintonia” para que haja de fato uma gestão escolar transformadora para todos os sujeitos envolvidos. Afinal, seria esse o papel social da escola, transformar os sujeitos?

Tendo como base a pesquisa participante, justifico novamente a escolha por essa linha de pesquisa pelo fato de considerar de extrema importância me colocar também como sujeito da pesquisa, pois sou também um sujeito transformador do espaço formativo.

Diante da pesquisa realizada, conclui-se que os processos de construção do planejamento na Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo acontecem de modo coletivo e em diversos tempos e espaços. Ao iniciar o processo do planejamento, os professores e a equipe de apoio à coordenação pedagógica se encontram semanalmente para dialogar e fazer

uma escuta sensível das demandas de cada turma. Nesse momento, o apoio à coordenação pedagógica circula nas salas, onde se encontram os professores de suas respectivas turmas para estabelecer diálogos, sanar dúvidas, fazer sugestões e fazer trocas durante este tempo voltado para a escrita do planejamento. Depois de escritos, os planejamentos eram enviados para o computador da Unidade para que o apoio à coordenação pedagógica pudesse acompanhar as demandas das turmas e, assim, fazer provocações, dar sugestões e estabelecer diálogos sobre o trabalho que estaria sendo desenvolvido. Após as contribuições e sugestões, sempre que possível, o apoio à coordenação pedagógica ia até as turmas para compreender como seria, de fato, a prática do planejamento com as crianças, bem como fornecer o suporte necessário naquele momento.

Algumas falas, evidenciaram fatores que dificultavam o processo do planejamento dentro da Unidade, outros que favoreceram a construção do mesmo. Destaco que a construção do planejamento é feita por todos, especialmente pelas crianças e para elas. Enquanto integrante da Unidade, (re)signifiquei muitas concepções acerca do planejamento e do seu processo. No início, eu pensava que o planejamento era o foco, o centro. Agora não. Vejo que tudo está conectado como um “grande motor”. Tudo acontece por meio da criança e para a criança. Se eu planejo, é para a criança, seu eu registro é sobre a criança.

Compreende-se, ainda, que um planejamento que gera emoção, curiosidade, dúvida, provoca, desafia, desconstrói, ressignifica, deixa marca, pode ser um planejamento com potencialidade para ser adjetivado como “bom”. Penso que é preciso se posicionar e defender o que se pensa, justificar suas intencionalidades com as crianças. Isso significa ter clareza sobre o seu planejamento, no meu ponto de vista. Porém, não quer dizer que todas as pessoas precisam concordar, pois assim como não há pontos de vista iguais, também não há receitas de planejamentos bons e prontos para serem colocados em prática.

O processo de planejar envolve, também, escolher um sonho, é poder ir e vir quando quiser e isso exige flexibilidade política pedagógica do professor e da escola. Planejar é poder exercitar a “extasia”, observar uma criança aprendendo algo novo, quando experimenta um alimento diferente,

quando toca em uma textura inusitada, quando identifica um cheiro familiar como, por exemplo, o perfume de sua mãe. Planejar é ensaiar novas formas de se encantar pelo, com e no mundo. Planejar é transbordar emoções.

Planejar é ter o poder de ir ali no futuro e dar um pulo de volta ao presente. Planejar a rotina também faz parte, mas a grande vantagem é que você ainda tem o poder de visitar seus registros e reinventá-la no presente, ou seja, (re)planejar, agir, refletir e agir novamente com um novo direcionamento. Já no passado, o planejamento acaba virando um registro, uma imagem, um vídeo, um desenho, uma pintura, uma lembrança. O registro acaba sendo aqueles guardados que por mais que o tempo passe, quando olhá-lo novamente, ele vai ter algo novo para lhe ensinar, espantar e lhe encantar. Planejar é pensar em cada ser humano como alguém que produz cultura, independente da sua forma de contribuição, todos sempre têm algo a nos ensinar e nós a aprender.

Planejar é sair do seu lugar e se colocar no lugar do outro. Permitir-se ser marcado pela história de vida do outro.

Planejar não é algo fácil, às vezes é doloroso. Colocar um sonho no papel e conseguir tirá-lo de dentro dele então... É preciso encantar-se para conquistar esse sonho, como também a companhia para embarcar nessa aventura. Planejar é ter o poder de misturar poesia com matemática, transformar lagarta em borboleta, é pesquisar sobre a importância das minhocas em nossa vida. Planejar é espantar-se!

Permitir-se e redescobrir-se é doloroso e assustador. Quando perdemos esse medo, para nos lançarmos rumo a novas ideias de planejamento, estamos abrindo portas para a escuta sensível, para as possibilidades, habilidades, desejos de recomeço. Quando nos posicionamos, estamos fazendo com que a nossa criança interior não morra. Pois essa criança que vive dentro de nós se acaba se não pesquisar, se não explorar, se não brincar, se não perguntar, se não chorar ao cair e em seguida levanta-se carregando na marca o aprendizado. Não podemos permitir que esta criança acabe. Quando se planeja com toda sua energia vital, mantém-se o cerne da infância, ou seja, a possibilidade de continuar curioso pelo/com/no mundo.

Considerando o planejamento como uma construção coletiva, proponho que essa forma de construção se torne ainda mais consolidada, ou seja, que mais profissionais ligados à educação se comprometam em contribuir ainda mais para a qualidade da Gestão Escolar. Por meio dessa pesquisa, foi possível compreender a importância das interações entre os sujeitos envolvidos no processo da Gestão Pedagógica.

Além disso, a forma como o apoio à coordenação pedagógica conduziu o processo da construção do planejamento pedagógico tem sido um fator muito importante para a construção da cultura organizacional da Unidade. Este planejamento pedagógico tem se mostrado com grande potencial de mudanças, caso seja preciso e conforme as decisões tomadas pela Gestão Pedagógica da Unidade.

Sem dúvida uma Gestão Escolar disposta a desenvolver, da melhor forma, aprendizados significativos para as crianças é essencial. O comprometimento foi evidenciado por meio das falas dos sujeitos, pois se percebeu a clareza dos sujeitos com relação à proposta da Unidade, cujo foco é a criança.

Logo, pode-se concluir que os processos de construção do planejamento na Unidade são o antes, o durante e o depois do trabalho pedagógico, construídos coletivamente. Contudo, estão em constante movimento, podendo se modificar conforme as demandas. Assim, não existe um “ponto final”, mas uma linearidade crescente para promover a qualificação destes processos.

Vamos nos permitir fazer a mudança? Começando por nós, claro!

## 5 REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação. Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOGDAN, R. e Biklen, S. **Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos**. Porto: Porto Editora, 2010.
- BARBOSA, M. Carmen Silveira e HORN, M. da Graça Souza. **Projetos pedagógicos na educação infantil**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- CORSINO, Patrícia (Org.). **Educação infantil: cotidiano e políticas**. Campinas: Autores Associados, 2009.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educação & Sociedade. Campinas. v. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007.
- FERREIRA, L. Soares. “**Gestão do Pedagógico: de qual pedagógico se fala?**” In: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol8iss2articles/ferreira.pdf> (capturado em 21 de novembro de 2015).
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREIRE, Madalena. **Primavera Madalena**. Porto Alegre: Prefeitura Municipal de Porto Alegre: SME, 1989.
- GALVÃO, I. **Henri Wallon: Uma Concepção do desenvolvimento infantil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. 9ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento em Orientação Educacional**. 22 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola - Teoria e Prática**. 6ª Ed. Heccus Editor, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE: PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO**. Educ. Soc. Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1127-1144, Set./Dez. 2004 Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

OSTETTO, Luciana Esmeralda (Org.). Planejamento na educação infantil mais que a atividade, a criança em foco. In: OSTETTO, Luciana Esmeralda (Org.). **Encontros e encantamentos na educação infantil: partilhando experiências de estágios**. Campinas: Papyrus, 2000.

Projeto político-pedagógico do Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo. Santa Maria, 2015.

RINALDI, C. **Diálogos com Reggio Emilia: escutar, investigar e aprender**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

REDIN, M. Martins. **Planejamento, práticas e projetos pedagógicos na Educação Infantil**. 2ed. Porto Alegre: Mediação, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim, **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VIANNA, A. CASTILHO, J. Percebendo o corpo. In: GARCIA, Regina Leite (Org.). **O corpo que fala dentro e fora da escola**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ENTREGUE AOS SUJEITOS NA OCASIÃO DA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

#### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Título do estudo:** Concepções dos processos de planejamento da equipe gestora na Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

**Pesquisadora responsável:** Professora Dr<sup>a</sup> Taciana Camera Segat

**Acadêmica participante:** Gabriele de Andrade Rocha

**Instituição:** Universidade Federal de Santa Maria

**Telefone para contato:** (55) 99123637 / (55) 30320733

**Local da coleta de dados:** Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo

Prezado(a) Senhor(a): \_\_\_\_\_

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas dessa entrevista semiestruturada de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar da pesquisa e responder à entrevista, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas nesse documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você decida se vai ou não participar. 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 presente estudo tem por objetivo compreender as concepções e quais estratégias são criadas e implementadas pela equipe gestora da Unidade de educação Infantil Ipê Amarelo, para organizar e dinamizar os processos de planejamento vivenciados na Instituição – a saber: planejamentos coletivos com todos sujeitos da Unidade; planejamento entre turnos e planejamentos e registros por turno. É nosso propósito também historicizar esses processos a partir dos relatos dos sujeitos da pesquisa.

Para isso, sua participação nessa pesquisa consistirá em responder às perguntas formuladas. Essa pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Ao responder à entrevista, você não será exposto a qualquer risco de ordem física ou psicológica. Assim como 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.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar dessa pesquisa, assinando o consentimento em duas vias, ficando sob posse de uma delas.

Santa Maria \_\_\_\_\_, de Dezembro de 2015

\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
Pesquisador responsável

\_\_\_\_\_  
Acadêmica responsável pela entrevista