

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA DA EDUCAÇÃO INFANTIL**

**GESTÃO PEDAGÓGICA EM UMA UNIDADE DO PROINFÂNCIA NA  
REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RS**

JOCEMARA DA ROSA

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2016**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

**GESTÃO PEDAGÓGICA EM UMA UNIDADE DO PROINFÂNCIA NA  
REGIÃO NOROESTE DO RS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2016**

# **GESTÃO PEDAGÓGICA EM UMA UNIDADE DO PROINFÂNCIA NA REGIÃO NOROESTE DO RS**

**Por**

**Jocemara da Rosa**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação em Docência na Educação Infantil da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista.

**Orientadora: Simone Freitas da Silva Gallina**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2016**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

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

**GESTÃO PEDAGÓGICA EM UMA UNIDADE DO PROINFÂNCIA NA**  
**REGIÃO NOROESTE DO RS**

Elaborada por

**Jocemara da Rosa**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Dr<sup>a</sup>. Simone Freitas da Silva Gallina**  
(Presidenta/Orientadora)

---

Dr<sup>a</sup> Viviane Ache Cancian  
Examinadora

---

Ms<sup>a</sup> Eulália Beschorner Marin  
Examinadora

Santa Maria, 24 de setembro de 2016.

## RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso  
Curso de Especialização em Docência na Educação Infantil  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO PEDAGÓGICA EM UMA UNIDADE DO PROINFÂNCIA NA REGIÃO NOROESTE DO RS**

AUTORA: Jocemara da Rosa

ORIENTADORA: Simone Freitas da Silva Gallina

Data e local da defesa: 24 de setembro de 2016, Prédio Unijuí, Sala 500 B

O presente trabalho traz como temática a Gestão Pedagógica Em Uma Unidade Do Proinfância Na Região Noroeste do RS, apresentando algumas questões que são pertinentes a problematizar a qualidade da prática pedagógica docente com crianças. Aspectos estes que perpassam a organização, o planejamento, o desenvolvimento do trabalho e que principalmente, estão ligados à gestão pedagógica. Por ter vivenciado contextos pedagógicos diferentes nas EMElS que atuei nos últimos anos, mesmo que ambas tenham participado do Projeto financiado pelo MEC de Assessoramento Pedagógico às Unidades do Proinfância, desenvolvido pela Universidade Federal de Santa Maria em parceria com a UNIJUÍ e UPF, o qual pretendeu qualificar ainda mais as ações na educação infantil, as vivências e observações em tais contextos tornou evidente que o modo como foram efetivadas as práticas pedagógicas no dia a dia das unidades foi absolutamente diferente em cada uma. Por essa razão podemos tencionar quais são os fatores que fazem com que as ações que envolvem o contexto escolar da educação infantil não sejam tão simples de equacionar enquanto projeto de gestão. Nesse sentido, afirmamos que existem várias dimensões, e a principal delas é a gestão pedagógica que têm papel fundamental na articulação das ações necessárias para formar equipe de trabalho, incentivando e auxiliando os docentes, estabelecendo relações dialógicas com as famílias, respeitando as infâncias e o desenvolvimento das crianças.

**Palavras chave:** Gestão. Educação Infantil. Aprendizagem docente.

## Lista de Figuras

<b>Figura 01.</b> ....	<b>18</b>
<b>Figura 02.</b> ....	<b>19</b>
<b>Figura 03.</b> ....	<b>21</b>
<b>Figura 04.</b> ....	<b>22</b>
<b>Figura 05.</b> ....	<b>31</b>
<b>Figura 06.</b> ....	<b>32</b>

## SUMÁRIO

<b>1. MEMÓRIAS DA COMPOSIÇÃO DAS VIVÊNCIAS PROFISSIONAIS: UM PLANO DE INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO DA GESTÃO E PRÁTICA DOCENTE COM CRIANÇAS .....</b>	<b>08</b>
<b>1.1 O problema de pesquisa surge da vivência profissional .....</b>	<b>09</b>
<b>2. NARRATIVA DA POSSIBILIDADE DE METAMORFOSE<sup>1</sup> DA PRÁTICA DE GESTÃO E DOCÊNCIA NA EMEI.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Implicações teórico-práticas entre gestão e docência na Educação Infantil .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 O papel da gestão frente ao assessoramento pedagógico do Programa Proinfância .....</b>	<b>27</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>

---

<sup>1</sup> A versão original deste texto foi apresentada para o II Seminário do Curso de Aperfeiçoamento Em Docência na Educação Infantil, IV Seminário da Especialização Em Docência na Educação Infantil como resultado do processo de participação, e, por conseguinte problematização do processo vivenciado durante a realização das atividades do Projeto de Assessoramento Pedagógico às Unidades do Proinfância.

## **1 . MEMÓRIAS DA COMPOSIÇÃO DAS VIVÊNCIAS PROFISSIONAIS: UM PLANO DE INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO DA GESTÃO E PRÁTICA DOCENTE COM CRIANÇAS**

A Educação Infantil cada vez mais demonstra sua importância no desenvolvimento escolar e social das crianças pequenas, considerando que o educar/cuidar são indissociáveis na constituição da docência.

Com a temática Gestão Pedagógica Em Uma Unidade Do Proinfância No Noroeste do RS pretende-se apresentar algumas questões que são relevantes para pensarmos o que tange o desenvolvimento das crianças. Por essa razão busca-se analisar como as ações de gestão contribuem para a qualidade da prática docente.

Discutir as práticas e as especificidades da Educação Infantil a partir do modo como a gestão tenciona os aspectos que a envolvem: organização, planejamento, desenvolvimento do trabalho, formação docente inicial e continuada, a família no cotidiano escolar, significa entender a complexidade que perpassa o fazer pedagógico das crianças pequenas, e nesse sentido, podemos afirmar que a gestão se torna coletiva.

A aprendizagem do sentido da Educação Infantil tanto para os gestores, os docentes quanto para as famílias se dá à medida que acontece a compreensão de que as vivências das crianças no contexto escolar precisam partir de princípios éticos, estéticos que pautem o binômio educar/cuidar com vistas as garantias do respeito à diferença e singularidade da criança.

São muitas as inquietações que surgem do dia a dia da escola de Educação Infantil em que trabalho, elas me instigam a pensar que independente da estrutura física, a escola poderia apresentar uma qualidade maior na educação oferecida se houvesse mais organização no trabalho desempenhado de modo geral.

Diante disso, nos instiga o seguinte questionamento: em que medida a gestão da Educação Infantil, no que se refere ao planejamento escolar, contribui para o desenvolvimento das crianças pequenas?

Para responder tal problemática foi necessário conhecer quais são as vivências/práticas que têm sido protagonizadas pelos docentes com as crianças desde o ingresso nas EMElS sem a devida preocupação por parte da gestão de quais ações pedagógicas são fundamentais para a atuação naquele contexto. Por essa razão foi pertinente investigar como estão sendo gerenciadas as propostas pedagógicas a

partir do processo de assessoramento pedagógico nas unidades de Proinfância que teve seu encerramento no ano de 2015. Para diagnosticar como a proposta pedagógica está sendo elaborada e efetivada na prática, foram realizadas formações em contexto com o intuito de propor ao quadro de profissionais da escola realizar uma auto avaliação do trabalho que estava sendo realizado, pensar a metodologia utilizada pelos professores, às atividades realizadas com as crianças, a organização do espaço escolar (salas de aula, espaços de uso comum interno, espaços externos), além de trazer uma reflexão a cerca do papel de cada um neste contexto, para os professores foi necessário pensar o seu planejamento, a rotina da turma, o seu plano de aula diário, o registro das atividades, como se daria o registro individual para posterior avaliação. Como primeira ação foi realizar novamente o estudo de todas as dimensões que possui os Indicadores de Qualidade da Educação Infantil. Estudo este que já havia sido realizado durante o assessoramento diagnosticando a realidade da escola, este diagnóstico através dos indicadores evidenciou as ações que estavam sendo realizadas, as que mesmo sendo realizadas precisam um pouco mais de atenção, e as ações que não estão sendo realizadas. Esta análise serviu de base para a elaboração do plano de ação com comprometimento de todos, secretaria de educação, gestão escolar, CPM (Circulo de Pais e Mestres) para cada ação que precisava ser realizada elencava-se um responsável e um prazo. No encerramento do ano quando realizamos uma reunião de avaliação constatou-se que a maioria das ações havia sido concretizada, agregando um pouco mais de qualidade no trabalho desenvolvido na escola como um todo.

### **1.1 O problema de pesquisa surge da vivência profissional**

Para a realização da investigação proposta no currículo do Curso de Especialização em Docência da Educação Infantil foi preciso delinear os encaminhamentos metodológicos. No primeiro momento, e diríamos o mais trabalhoso foi aquele que conduziu a elaboração do problema de pesquisa, sendo que sem ele os passos seguintes tornavam-se incertos para tanto entrelacei questões que há muito me inquietavam que emergem do contexto escolar.

Por ter iniciado minha vida profissional no dia 17 de fevereiro de 2003, após ter sido aprovada em concurso público, para a função de atendente de creche, lembro como se fosse hoje, no meu primeiro dia de trabalho, ao chegar à escola

Santa Rita, no município de Campo Novo, que atendia em média 120 crianças de 04 meses a 06 anos, com professores somente nas turmas de pré-escola, sendo que as demais eram atendidas somente por monitoras, algumas já com alguns anos de experiência no trabalho com crianças, e outras contratadas recentemente, esta escola Santa Rita é a única EMEI que o município possui, fui comunicada quanto a turmas em que iria trabalhar, a lista com os alunos, mostraram a sala, os horários de refeições, o horário que eu iria trabalhar, e depois fui dispensada para retornar no dia seguinte para atuar na sala de aula com atividades pedagógicas para as crianças.

No dia seguinte após ter iniciado o dia de trabalho veio o choque de realidade, o que fazer? Como fazer? Eu iria passar 6 horas diárias com aquelas crianças, e a única coisa que tinha definido era os horários de refeição, horários de brincar no pátio da escola. Nenhuma informação de como deveria ser este período, o que poderíamos ou não fazer, e o que deveríamos fazer com e para as crianças foi informado.

A turma era composta de 20 alunos com idade entre 4 e 5 anos. No decorrer da manhã foram surgindo inúmeras situações como brigas, agressões verbais e físicas, derrubavam bancos e mesas da sala, quebravam os brinquedos, e acabavam não brincando, tornando este tempo que permaneci com eles uma tragédia para mim e para eles, tanto que ao chegar em casa chorei por um longo tempo e disse que não voltava mais trabalhar.

Após uma noite de sono não dormida pelas situações ocorridas na manhã seguinte decidi que eu precisava fazer alguma coisa que ocupasse o tempo deles, assim como também organizar algumas regras para que tivéssemos um pouco de organização.

Desse dia em diante comecei a ler alguns materiais, ver atividades que pudesse ser feita com eles e tudo começou a melhorar. Por conseguir estudar e melhorar cada vez mais o meu trabalho, quando começaram a vir os primeiros professores para trabalhar nas turmas dos maternais e berçário, tive outro problema o de sempre receber na minha turma aquele professor em fim de carreira que chegava e sentava e levantava para ir embora.

Mesmo com a inserção de professores a escola funcionava mais em regime assistencialista do que educacional, dependendo da troca de governo as questões pedagógicas avançavam e quando ocorria à troca retrocedia novamente e assim foi por anos. Situação esta que sempre me incomodou bastante por que me dediquei

aos estudos concluindo minha graduação em pedagogia e a realizar leituras que me faziam pensar em outras possibilidades de trabalho para com as crianças.

No início de 2013 a escola mudou-se de prédio, foi para a unidade pró-infância que tinha acabado de ficar pronta, e logo na primeira reunião nos foi passado que a escola estaria recebendo um assessoramento pedagógico do MEC. Após um período de trabalho recebemos a visita de duas pessoas que foram apresentados como formadores do MEC e que estariam observando as atividades e a rotina de todas as turmas em função do programa. Durante todo o ano de 2013 não ouvimos mais falar do programa na escola, somente pequenos comentários que uma das professoras fazia por que também participava das formações. A equipe diretiva que estava à frente da gestão no período em questão não repassava as informações ou temas tratados nas formações que ocorriam com todos os municípios participantes, desta forma o grupo não tinha conhecimento a respeito da dimensão pedagógica que o projeto assumia frente às unidades pró-infância.

No início do ano de 2014 houve troca de governo no município de Campo Novo, e veio o convite para assumir a coordenação pedagógica da escola, convite este que aceitei por ser um desafio pessoal e uma oportunidade de poder tornar realidade tudo aquilo que sempre pensei que poderia ser feito para que a escola oferecesse um atendimento com mais qualidade, pensando sempre em priorizar a criança. Logo no primeiro mês que estávamos na gestão da escola fomos informados que a equipe do Proinfância estaria fazendo mais uma visita técnica na escola.

No dia marcado, em conversa com os formadores fomos tomando ciência da dimensão e do quão grandioso era a proposta do assessoramento oferecido pelo programa. Também foi um choque saber que havia várias questões que deveriam ser repensadas no contexto da escola e nada havia sido colocado em discussão.

A nova diretora e eu decididas a redirecionar a forma como o processo pedagógico da escola vinha sendo conduzido, aceitamos o desafio de efetivar a proposta pedagógica que a equipe de assessoramento e acompanhamento às unidades do Proinfância estava propondo.

Então, deu-se início as formações em contexto que se organizava da seguinte forma. Os formadores faziam formações na escola utilizando as informações obtidas nas visitas técnicas feitas anteriormente pelos assistentes de pesquisa do projeto. Trazendo questionamentos pertinentes ao contexto pedagógico da escola, nestes encontros aconteciam trocas de ideias, reflexões sobre o planejamento e atividades

desenvolvidas com as crianças, os registros realizados pelos professores, a forma como os professores realizavam os planejamentos, entre outros aspectos.

O projeto propunha que a escola toda realizasse um processo de mudança que foi sentida por todos, mas era necessária. Este movimento gerado pelo processo de assessoramento vinha acompanhado de metas e ações envolvendo todo o grupo de trabalho. Mas para tanto era necessário que o grupo se tornasse um coletivo, objetivo este que foi alcançado ao final do programa.

A cada visita de formação em contexto realizada pelos formadores tornava-se visível os avanços do grupo em todos os aspectos, nas atividades realizadas em sala, na readequação dos espaços, nos registros, nos planejamentos, na reorganização dos materiais que seriam utilizados em sala de aula. O comprometimento do grupo e o foco era pensar a escola como um todo para as crianças, que eram o objetivo principal.

Ao final do ano de 2014 após exaustivo trabalho e resultados maravilhosos em parte tinha me realizado como profissional, pois naquele momento o trabalho estava tendo um bom andamento para as crianças e com as crianças da escola de educação infantil.

Optei em deixar a estabilidade de um concurso público de 11 anos no qual havia sido aprovada para a função de atendente de creche, para efetivamente exercer a profissão de professora sem depender de arranjos políticos, já que a minha função profissional de concurso na escola era de atendente de creche, e permaneci exercendo a função de coordenadora pedagógica informalmente, fato este que sempre trazia certo desconforto, porque mesmo com um bom trabalho sendo realizado, alguém sempre apontava o fato de estar em desvio de função. E quando falo exercer de fato a função de professora isso inclui além da questão salarial, também a questão de valorização da profissão que escolhi.

A maioria dos municípios da região realiza processos seletivos por tempo determinado de um ano para professores de diversas áreas principalmente para a Educação Infantil, me escrevi em vários processos seletivos nos municípios próximos de Campo Novo, já que estava desempregada após ter pedido demissão.

No ano seguinte fui aprovada em dois processos seletivos em outras cidades, passei então a trabalhar em EMEIs diferentes, uma é no município de Três Passos, que também recebeu o assessoramento do programa Proinfância, com a diferença de que este município não foi contemplado com as vistas técnicas, devolutivas e as

formações em contexto como era o caso do município de Campo Novo, município no qual trabalhava anteriormente. Os gestores e docentes participavam das formações coletivas trazendo para todas as escolas do município as discussões propostas pelo assessoramento, tentando repensar sua realidade e sua proposta pedagógica a partir dos tencionamentos das formações.

Ao iniciar o trabalho na cidade de Três Passos, fiquei surpresa ao perceber que todas as mudanças que tínhamos realizado tanto na questão pedagógica quanto na infraestrutura durante as formações em contexto, eram discussões que estavam sendo realizadas nos grupos das escolas, mas ainda com certa resistência do grupo de professores para colocar em prática.

A outra EMEI era no município de Bom Progresso que não fazia parte do Projeto de Assessoramento me senti um 'peixe fora d'água', porque ali a Educação Infantil era extremamente assistencialista, e a preocupação com a parte pedagógica não existia.

Durante o ano de 2014 iniciei as aulas da Especialização em Docência em Educação Infantil/UFSM e o conteúdo das aulas reforçou ainda mais todas as questões inicialmente levantadas pelo projeto desenvolvido pela equipe do assessoramento do Proinfância, trazendo cada vez mais a certeza de que todas as ações realizadas trouxeram para as unidades de Educação Infantil a necessidade de problematizar a qualidade da proposta pedagógica desenvolvida com crianças pequenas.

No início de 2016 novamente com a abertura dos processos seletivos fui selecionada no município de Santo Augusto. A unidade de Educação Infantil também fazia parte do Projeto Proinfância com as formações em contexto, o impacto do programa neste município foi pequeno, tanto na parte pedagógica quanto nas demais questões, com o passar dos dias de trabalho, observam-se muitas discussões em torno das formações em contexto que ocorreram, percebe-se um grande esforço da equipe diretiva e do grupo de professores no fortalecimento destas questões. Mas após todas estas experiências nestas Unidades Proinfância nos deixa uma dúvida não em relação ao assessoramento, mas sim em o quanto a efetivação do programa depende das políticas públicas adotada pelo município frente à Educação Infantil, sem esta definição às pessoas que estão responsáveis por dar sequência e efetivar a proposta na prática não consegue obter muitos avanços, é necessário o respaldo da Secretaria de Educação e da Administração Municipal.

No mês de março deste ano por meio de processo seletivo por tempo determinado, pude voltar à coordenação pedagógica da escola no município de Campo Novo, neste momento não como alguém que está em desvio de função por um arranjo político e sim como alguém que além de ter formação para tal função, foi aprovada em processo seletivo.

Ao retornar para a EMEI Santa Rita no município de Campo Novo, pude perceber que algumas ações permaneceram sendo realizadas e outras estão ainda melhores, principalmente na questão pedagógica. Infelizmente algumas permaneceram estagnadas devido à pessoa que estava na coordenação não ter participado do programa, desconhecendo a proposta.

Fato positivo é que os profissionais tinham anseio em retomar, foi muito bom ver que as ações propostas pelo projeto de assessoramento não foi algo que passou, elas se tornaram parte do cotidiano pedagógico, tanto que em conjunto com a secretaria estamos organizando formações em contexto dentro da escola e com as demais escolas do município tomando como referência as formações oferecidas pelo Proinfância.

## **2 - NARRATIVA DA POSSIBILIDADE DE METAMORFOSE<sup>1</sup> DA PRÁTICA DE GESTÃO E DOCÊNCIA NA EMEI SANTA RITA, NO MUNICÍPIO DE CAMPO NOVO.**

Em relação a qualquer experiência da aprendizagem que seja trabalhada pelas crianças, devem ser abolidos os procedimentos que não reconhecem a atividade criadora e o protagonismo da criança pequena, que promovam atividades mecânicas e não significativas para as crianças. (DCNEI, 2009)

**Metamorfose** é uma palavra com origem no grego antigo, “metamórphosis”, cujo significado é transformação. Originalmente ela foi formada pelo prefixo “meta” (mudar) e “morfón” (forma). O sentido genérico de **metamorfose**

---

<sup>2</sup> A versão original deste texto foi apresentada para o II Seminário do Curso de Aperfeiçoamento Em Docência na Educação Infantil, IV Seminário da Especialização Em Docência na Educação Infantil como resultado do processo de participação, e, por conseguinte problematização do processo vivenciado durante a realização das atividades do Projeto de Assessoramento Pedagógico às Unidades do Proinfância.

é **mudança, transformação de um ser em outro, de uma forma em outra**. Podemos aplicar a palavra quando nos referimos a uma mudança súbita. Em Biologia, o termo **metamorfose** é aplicado aos animais que mudam de forma durante a vida, principalmente insetos e anfíbios.

Sendo assim metamorfose, significa mudança ou alteração de forma, mas aqui não trataremos, no entanto, de mudança de forma propriamente dita, mas de mudança interior, dando à palavra metamorfose um significado um pouco diferente do original grego, mas que hoje é também utilizado, como na música “Metamorfose Ambulante” de Raul Santos Seixas (1945-1989) músico, cantor e compositor brasileiro, considerado um dos principais representantes do rock no Brasil, nasceu em Salvador, Bahia, no dia 28 de junho de 1945. Admirador do Rock and Roll, fundou o primeiro fã clube de Elvis Presley, no Brasil. Em 1973, Raul lançou seu primeiro disco solo, intitulado “Krig-há, Bandolo”, com músicas feitas em parceria com Paulo Coelho, que se tornou seu parceiro musical. Desse disco, várias músicas fizeram sucesso, entre elas a música “Metamorfose Ambulante” que até hoje faz muito sucesso.

Para isso, vou iniciar falando da metamorfose pela qual passa a lagarta que depois vira borboleta. Imaginemos uma lagarta arrastando-se pelo chão de uma floresta, lentamente, levando horas para percorrer alguns poucos metros, sujeita a inúmeros predadores terrestres, como sapos, lagartos e cobras, e ainda aos voadores, como passarinhos diversos. O mundo da lagarta, por estar no solo, rastejando, é pequeno, sua visão é limitada a um pequeno espaço, e ela não consegue imaginar como outros seres conseguem voar. Nem se quer pensar em ver o mundo lá do alto! Isso não faz parte nem do seu imaginário!

Imagine que um dia uma bela borboleta chega junto dessa lagarta e lhe diz que se ela entrar no casulo passará por uma transformação, uma metamorfose, e virará também uma linda borboleta.

Assim como a lagarta passou pela metamorfose, e virou borboleta, durante o Assessoramento pedagógico às unidades de Proinfância nós professores, monitores, funcionários, equipe diretiva passamos pela nossa metamorfose em todas as suas fases. Podemos dizer que no início éramos como a lagarta só enxergávamos o

chão a nossa volta, pensando que era tudo que existia, rastejávamos a passos lentos em algumas questões educacionais.

O programa de assessoramento pedagógico, pensamos que tenha sido como um 'casulo', foi a partir desse momento que olhamos para nós mesmos, mas desta vez com um olhar mais crítico, já que novas possibilidades e caminhos haviam sido nos apresentados. Este processo foi bem doloroso, assim como acredito que seja para a lagarta o rompimento do casulo para iniciar uma nova jornada. Passamos por momentos de confusão, de críticas, de insegurança, de incertezas, de muitas aprendizagens, e em meio a tantos desafios vimos que era necessário ter que nos apoiarmos uns nos outros para continuar.

Em dados momentos chegamos a pensar não sabíamos nada, que estávamos fazendo tudo errado, e com certeza neste longo período anterior talvez tenhamos "assassinado" várias infâncias escolarizando-as na educação infantil, privando-as de serem crianças na sua infância.

Neste momento ao olhar para trás observamos que o caminho percorrido já é grande, e ao refletir sobre o momento atual que estamos vivenciando constata-se que a metamorfose é imensa e visível. É perceptível à primeira vista para quem chega à Escola, e no decorrer das atividades o encantamento é ainda maior com os detalhes, a organização dos espaços, no planejamento e execução das atividades, no compartilhamento e companheirismo que existe entre os professores, apoiando-se mutuamente.

Não sei é possível dizer que já saímos totalmente do 'casulo', mas já colocamos as asas de fora e estamos movimentando-as bastante, fortalecendo todos os segmentos para alçarmos voos cada vez mais altos. O quero dizer com isto? Quero dizer que temos muitos problemas ainda para solucionar, são muitos os desafios neste mundo chamado educação infantil para que todo o processo transcenda a escola e se torne uma política municipal independente de gestão, que se efetive permanentemente, sabemos que pode até demorar um pouquinho, mas isto irá acontecer hoje temos profissionais sedentos por mudança, por melhorar e dar continuidade aprimorando ainda mais as ações.

Como estamos fortalecendo nossas asas? Realizando mensalmente formações em contexto no espaço escolar com todo o grupo, realizando avaliações permanentes do trabalho considerando todas as dimensões presentes nos indicadores de qualidade da Educação Infantil, realizando trocas de experiências para nos fortalecer, trabalhando em parceria com as famílias, tendo total apoio da SMEC na realização das ações sejam pedagógicas ou administrativas, proporcionando algumas ações de cuidados com os profissionais da escola.

Por isso a palavra metamorfose serve perfeitamente para definir o que foi para o município de Campo Novo participar do Programa Proinfância. Após a lagarta passar pela metamorfose ela só será borboleta, não poderá voltar a ser lagarta novamente, sendo assim após os profissionais terem participado do Programa o pensamento sobre como pensar e trabalhar com crianças na educação infantil preservando as infâncias só poderá melhorar por que os conceitos foram transformados de tal modo que não há possibilidade de retroceder.

Nessa sessão pretendo apresentar a narrativa sobre o contexto da gestão e docência em que vivenciei na EMEI do município de Campo Novo, unidade do Proinfância, a qual participou a partir do ano de 2013 até 2015 do Assessoramento Pedagógico financiado pelo MEC e conduzido pela UFSM em colaboração com a UNIJUÍ e UPF. Tal assessoramento pedagógico teve como principal finalidade acompanhar e qualificar as propostas pedagógicas para a Educação Infantil em unidades do Proinfância na região Central, Norte e Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, buscando trilhar junto aos docentes e gestores possibilidades para que a criança tenha vivências que contemplem a sua infância.

Geralmente, quando se pensa na Educação Infantil o que temos presente são as várias atividades de colagem, recorte, pintura com tinta, amassar e rasgar papel, brincar com massinha de modelar, desenhos para serem pintados entre outras coisas. Mas, às vezes, deixamos de pensar no principal, que é de que modo estas atividades podem auxiliar no desenvolvimento integral das crianças.

Sob esta visão para pensar a Educação Infantil é necessário pensar na criança como prioridade, e os educadores e a família como facilitadores nos processos

de aprendizagem, propiciando as crianças experiências e vivências enriquecedoras no desenvolvimento integral da mesma.

Várias formações, discussões, estudos, e planejamento foram realizados para traçar em conjunto com os profissionais da escola as estratégias de mudança, conseguiu-se agregar mais qualidade ao atendimento oferecido, vários são os resultados, mas estes só se tornaram possíveis por que a equipe inteira se comprometeu com a mudança que vem ocorrendo. Em determinados aspectos a mudança é visível, pois se referiam à readequação dos espaços, mobiliários, material pedagógico, já em outros aspectos a mudança foi lenta, pois os educadores tinham que se desfazer de alguns conceitos, hábitos, pensamentos, concepções em relação à criança para a partir das discussões reorganizar e replanejar sua prática.



Figura 01. Saguão da escola espaço utilizado por todas as turmas com todos os brinquedos

A partir da participação nas formações delinear-se os primeiros passos na caminhada de reorganização das ações pedagógicas que dariam início no processo de melhoria na qualidade do atendimento educacional oferecido. Diante desta necessidade iniciaram-se dois processos de mudança envolvendo todas as pessoas do cotidiano escolar, ou seja, docentes, funcionários, auxiliares, equipe gestora, e os pais.

A primeira mudança foi na estrutura física das salas, realizamos a instalação de biombos fixos na parede, mas com mobilidade para as laterais e uma abertura no centro para que as crianças consigam visualizar de um lado ao outro, possibilitando as crianças criar espaços diferenciados. Estas adequações foram realizadas com o auxílio dos pais possibilitando ao docente propiciar para as crianças diversas possibilidades nas salas. Também foram colocadas nas salas caixas ao alcance das cri-

anças com diferentes brinquedos, materiais e livros, possibilitando a livre escolha no momento do brincar.



Figura 02. Sala dos professores que era utilizada como refeitório em dias frios

O segundo momento desta mudança foi dedicado à reorganização pedagógica da EMEI que foi dividido em duas partes, a primeira consiste em reuniões pedagógicas mensais para avaliar as práticas que estão ocorrendo na escola em relação ao planejamento, organização e realização das experiências em sala de aula, adequação dos espaços em áreas de interesse para as crianças, elaborar um plano de ação com estratégias, pessoas responsáveis e prazos de realização. As reuniões ocorrerem mensalmente possibilitando a reflexão contínua sobre todos os aspectos da EMEI. Sentimos a necessidade de organizar juntamente com os pais alguns combinados que a escola estaria adotando em relação a horário de chegada em ambos os turnos, datas em haveria reuniões, os dias em que não haveria atendimento aos alunos, mas os docentes estariam todos juntos na escola para conversar e esboçar os relatórios de aprendizagem das crianças, a formação continuada dos docentes, e as atividades previstas para acontecerem na escola com a participação das famílias, propiciando mais informação e participação das famílias.

Vale dizer que as finalidades, princípios e diretrizes da educação somente são promovidos, na medida em que sejam traduzidos por ações integradas, sistemáticas, organizadas e orientadas por objetivos detalhados, responsabilidades e competências estabelecidas, tempo e recursos previstos e especificados. Esse processo de planejamento resulta em um plano de ação, cujo papel é o de servir como mapa norteador da ação educacional, em vista do que deve estar continuamente sobre a mesa de trabalho. Planos nas gavetas e que não são cotidianamente consultados para a orientação das ações a serem realizadas e para o monitoramento e avaliação das já realizadas, têm valor meramente formal (Lück, 2008).

A segunda parte consiste em um acompanhamento da coordenação pedagógica individualizado ao professor no momento do planejamento e elaboração dos

projetos que iriam ser desenvolvidos. Destas partes a mais difícil e mais demorada é em relação à atuação do docente em sala de aula, quanto à efetivação do planejamento. Pois entendemos que é necessário desconstruir antigos conceitos em relação ao seu papel de docente e a forma de atuar em sala de aula, assim como também em relação às atividades que irá fazer parte dos planos de aula e como será a realização destas atividades de modo que permita à criança o papel principal na execução de atividades, e não o papel de coadjuvante fazendo somente reproduções ou carimbos, e também atividades que propiciem a criança explorar, investigar, construir hipóteses.

A grande maioria dos profissionais da escola está consciente da necessidade de mudança, mas tem dificuldade em efetivá-la em sua prática diária, a dificuldade maior se encontra em relação a propiciar espaços diferenciados para as crianças brincarem e como farão uso dos brinquedos, e este brincar que precisa ser livre, mas assistido pelo docente, e a troca de atividades prontas por atividades que propiciem experiências. Existem também outras questões que ficam um pouco desordenadas em relação à rotina das crianças como, o preenchimento das agendas, os horários rígidos de sono, o brincar junto com as crianças.

Durante este período temos tentado sanar estas deficiências com muitas rodas de conversa, leituras sobre a importância de trabalhar com uma metodologia que priorize a criança, e a DCNEI (2009) traz orientações importantes:

Cabe à professora e ao professor criar oportunidade para que a criança, no processo de elaborar sentidos pessoais, se aproprie de elementos significativos de sua cultura não como verdades absolutas, mas como elaborações dinâmicas e provisórias. Trabalha-se com os saberes da prática que as crianças vão construindo ao mesmo tempo em que se garante a apropriação ou a construção por elas de novos conhecimentos. Para tanto a professora e o professor observam as ações infantis, individuais e coletivas, acolhem suas perguntas e suas respostas, buscam compreender o significado de sua conduta. (BRASIL, CNE/CEB/2009).

Também não podemos deixar de mencionar a cobrança de muitos pais em relação a algumas medidas adotadas pela escola visando à qualidade do atendimento. A escola durante o período do recesso escolar a escola ficou fechada, mas com o passar do tempo a cobrança dos pais amenizou um pouco, estão acompanhando a evolução que a escola está tendo tanto na infraestrutura quanto na questão pedagógica.

A procura por vagas aumentou graças à melhora na qualidade do atendimento oferecido, hoje os pais cobram e acompanham mais o trabalho desenvolvido pelo professor em sala de aula. Este é um ponto complicado, pois na maioria das vezes o professor de educação infantil de 0 a 3 anos não era cobrado de nada sua função era somente cuidar, alimentar, higienizar a criança enquanto os pais estavam trabalhando. Enquanto que hoje o papel do professor de educação infantil é sim realizar ações de cuidado, mas também educar a criança propiciando experiência e vivências que auxiliem no seu desenvolvimento integral.

Diante das diversas transformações de concepção e finalidades que a escola demanda constata-se que um dos agentes fundamentais para que a Educação Infantil possibilite realmente o desenvolvimento integral da criança, é o docente, sendo assim, se não se colocar como parte do processo a mudança não ocorre, pois percebemos que a prática docente faz a diferença, outro agente é as políticas públicas municipais que precisam respaldar as equipes diretivas e docentes neste processo de qualificação da Educação Infantil. A escola pode ter salas amplas, variedade de livros e brinquedos, móveis adequados, entre outras coisas, mas se o docente e a equipe gestora não possibilitarem às crianças experiências significativas que desenvolva a autonomia, a escola não estará priorizando a criança como centro da proposta pedagógica.



Figura 03. Sala dos professores que foi transformada em brinquedoteca

A parte mais difícil dentro do plano de ação foi fazer com que ele deixe de ser somente um plano, e que as ações elencadas por todos sejam também executadas por todos, e que se sintam parte integrante do processo de mudança.

Outro ponto fundamental neste processo é a gestão escolar que auxiliará os docentes, pais e funcionários neste percurso tão importante de transformação da concepção de educação, de infância, e de criança, proporcionando condições pedagógicas e materiais para os docentes repensarem o tempo, os espaços, considerando a criança e seu desenvolvimento integral, mas também considerando o docente como alguém que precisa ser cuidado, apoiado dentro deste espaço pedagógico como membro ativo do processo educacional.

A cada etapa, ou a cada nova situação pode ser necessárias novas mudanças que estabelecem relação direta no dia a dia da escola como um todo. Estas mudanças podem ser necessárias considerando a criança, e às vezes considerando o adulto, mas sempre com o objetivo da qualidade na educação infantil, e em experiências que propicie a criança vivenciar sua infância. Segundo Rinaldi (2002, p. 77)

O ambiente escolar deve ser um lugar que acolha o indivíduo e o grupo, que propicie a ação e a reflexão. Uma escola ou uma creche é antes de mais nada, um sistema de relações em que as crianças e os adultos não são apenas formalmente apresentados a organizações, que são uma forma da nossa cultura, mas também a possibilidade de criar uma cultura. [...]. É essencial criar uma escola ou creche em que todos os integrantes sintam-se acolhidos, um lugar que abra espaço às relações. (Rinaldi, 2002, p. 77).

Assim como as mudanças de concepções se fazem necessárias durante o percurso percorrido no processo de ensino aprendizagem, as mudanças e transformações de espaços são fundamentais, pois elas demonstram a evolução de um processo que necessita estar em constante movimento.



Figura 04: Sala dos professores atualmente utilizada pelos professores para horário de intervalo.

## 2.1 Implicações teórico-práticas entre gestão e docência na Educação Infantil

A gestão da Educação Infantil vai muito além das questões administrativas da escola, envolve a organização pedagógica, o planejamento realizado pelos docentes, as relações com a família, às relações com as crianças. A organização do trabalho escolar passa pela atuação dos docentes em sala, as decisões administrativas que são tomadas no interior da comunidade escolar e neste processo a participação da família é de fundamental importância constitui-se uma gestão democrática e participativa dando especial atenção a prática pedagógica que é uma das atribuições do gestor, a qual se encontra embasada na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Arts. 3º VIII, 12, 13, 14 e 15.

Libâneo (2004, p.79), afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (Libâneo, 2004, p.79).

Desse modo, todas estas questões estão atreladas e tem como objetivo principal a educação de qualidade, propiciando condições de o docente desempenhar sua função plenamente, além de propiciar a participação ativa dos pais no processo educacional.

Corrêa (2003) discute a temática da qualidade na educação infantil, tomando como fundamento principal a ideia de direitos da criança. Partindo do princípio de que a educação infantil é direito de toda criança, a autora considera que a capacidade de atendimento dos sistemas públicos diante da demanda existente seria a dimensão quantitativa da educação infantil. Apesar dos documentos oficiais estabelecerem como um dos critérios de qualidade uma razão adulto/criança que privilegie pequenos agrupamentos, não são oferecidas condições objetivas para que se cumpram essas recomendações. A importância da razão adulto/criança está relacionada com as condições necessárias para que todas as crianças sejam ouvidas e respeitadas em todos os seus direitos e com as condições de trabalho dos profissionais que atuam na área. E atualmente a grande maioria das escolas prioriza a quantidade de máxima de alunos que a legislação permite, muitas vezes sem considerar o profissional que está na sala, sem considerar o desenvolvimento das crianças que

ocuparam este espaço. Crianças não são simplesmente números, são seres humanos que precisam ser ouvidos, atendidos em suas necessidades básicas físicas e emocionais.

Os direitos de proteção, afeto e amizade, a expressão dos próprios sentimentos, o desenvolvimento da criatividade e da imaginação parte da criança. Nesse sentido, temos as diferenças entre as concepções de cuidar e educar. Por um lado, quanto ao trabalho nas creches, alerta para que não deva ser caracterizada apenas como o atendimento a necessidades de saúde, alimentação e segurança e, por outro, que o trabalho nas pré-escolas não se configure apenas como uma “escolarização”. A educação infantil tem, assim, suas peculiaridades enquanto etapa de ensino que deve conjugar o cuidar e o educar na sua prática pedagógica.

Considera-se que a Coordenação Pedagógica tem suma importância nos processos de construção e ampliação da Educação Infantil, através de uma gestão compartilhada e vivenciada com os professores. Ressaltamos que “planejar na Educação Infantil, é firmar um compromisso com as crianças e seu desenvolvimento (CORSINO, 2009, p.121).

Esse processo de planejar e replanejar, demanda um olhar sensível dos Coordenadores Pedagógicos para o dia-a-dia vivenciado pelo docente, para que, de fato e de direito se possa mediar e construir um planejamento que traga a criança como centro do processo educacional na Educação Infantil. O conceito de gestão, não se refere apenas à gestão da escola, mas, remete-nos a uma concepção mais ampla, que passa pelo encaminhamento das políticas educacionais sob a responsabilidade e determinadas pelo governo (no caso em questão, municipal).

Durante o período de atuação na coordenação pedagógica, foi possível vivenciar diversas experiências enriquecedoras para a EMEI, mas também pessoal enquanto professora de educação infantil. Por ter atuado em diversas funções na EMEI e conhecer as peculiaridades de cada função, de certo modo facilitou a atuação como coordenadora pedagógica.

Adotamos o dialogo e a parceria dos profissionais como prioridade, as decisões pedagógicas eram pensadas e executadas pelo grupo. Os profissionais da escola tiveram liberdade para a partir dos questionamentos e tencionamentos das formações em contexto planejar quais ações seriam necessárias para atingir nosso objetivo.

Nas turmas dos berçários veio como sugestão das monitoras que as camas fossem desmontadas e o espaço do sono ficasse com os colchões no chão sob tapetes, os poucos moveis que as salas possuíam não permitia mobilidade, então veio a sugestão dos biombos fixos as paredes, mas com mobilidade para as laterais.

Como forma de qualificar ainda mais este processo, em parceria com todos os professores deu-se continuidade as formações no contexto escolar no formato de roda de conversa, em cada encontro alguns profissionais eram responsáveis por preparar algo para compartilhar com os colegas, promovendo assim muita troca de experiência e discussões bem provocativas e pertinentes aos dia a dia do cotidiano docente.

No tempo destinado ao planejamento dos professores, na função de coordenadora pedagógica em determinados momentos acompanhava-os individualmente ou em grupo no intuito de trocar ideia a respeito das crianças, das atividades, do dia a dia na sala de aula, quais as dificuldades que estavam encontrando, como estava a relação com os pais, estabelecendo sempre uma relação de parceria.

Não se pode dizer que coordenação pedagógica é um trabalho fácil, pois é necessário mediar todas as relações que se estabelecem dentro do ambiente escolar. Todos possuem necessidades diferenciadas e nem sempre uma vem de encontro com a outra. O docente possui uma necessidade, a criança outra e a família outra, mas, cada segmento se faz necessário para o êxito da educação infantil, a clareza de objetivos da escola é fundamental.

Estabelecendo uma relação aberta de dialogo com as famílias foi possível uma parceria que ajudou a qualificar ainda mais o atendimento oferecido na EMEI, dentre as atividades propostas para a família está o mutirão para colocar os biombos moveis, mutirão para o plantio de árvores, colocação e pintura de pneus na praçinha, brinquedos no pátio, atividades festivas, rodas de conversa com o docente para acompanhamento do desenvolvimento das crianças.

A participação da família não se limita à mera possibilidade de acesso, e sim a participação na tomada de decisões. Spaggiari afirma que:

[...] a gestão social não é apenas um instrumento de governo, mas um valor ético que permeia todos os aspectos da experiência educativa total. [...] a participação e a gestão social [...] são elas mesmas uma proposta educacional completa e sem diminuição de importância. [...] Não é possível falar de gestão social e participação na creche, sem relacioná-las com a organização dos espaços e dos tempos, com a programação didática, com a atuali-

zação do pessoal, com os horários e o trabalho, com o debate político e cultural, com os recursos econômicos, etc. Tudo isso fornece o quadro de uma gestão social que não pode ser considerada como uma simples proposta organizacional, uma forma metodológica de governo: é uma escolha de fundo, é uma concepção de prática educacional que certamente pressupõe um hábito mental, um estilo de trabalho e uma maneira diversa de relacionar-se com as pessoas, e entre as pessoas e as instituições. (SPAGGIARI, 1998: 100-101).

Ao promover estes momentos de aproximação com as famílias, nas rodas de conversa sentiram-se a vontade para sugerir ações que julgavam ser necessárias e que vinha de encontro com suas necessidades, a principal questão se refere aos dias que eventualmente a escola não oferece atendimento independente do motivo. Para muitas famílias a escola não deveria ficar sem atendimento sob nenhuma hipótese, outras famílias já compreendiam melhor a necessidade destas paradas e sentiam necessidade de saber previamente quando estes momentos ocorreram para poderem organizar-se onde estarão deixando as crianças.

A partir desta solicitação juntamente com docentes, funcionários da escola, secretaria de educação elaboramos algumas datas que ocorreriam as formações continuada, os dias a cada trimestre que seria destinado a elaboração dos relatórios de desenvolvimento das crianças, as programações festivas, as rodas de conversar com professores a cada trimestre, as datas era do início até o final do ano letivo. Apresentamos aos pais em uma reunião geral com as devidas explicações e justificativas para todas as datas, todos aprovaram e cada criança recebeu uma cópia, ressaltamos que por necessidade talvez alguma data precisasse ser alterada, mas todos seriam avisados previamente. Esta medida bem simples transformou a relação família X escola em uma parceria. As famílias passaram a compreender e aceitar melhor as ações pedagógicas que a escola realizava. Tanto que no período de recesso escolar de julho a escola não teve atendimento, no início os pais relutaram um pouco em relação a este fato, mas a medida que compreendem e evidenciaram a qualidade obtida com o trabalho dos docentes nas turmas, as famílias não aceitam mais somente o atendimento assistencial realizado pelos monitores, para este ano de 2016 cogitou-se a possibilidade de manter a escola funcionando durante os recesso somente com os monitores, após realizar uma pesquisa com as famílias sobre quais crianças estariam frequentando a escola neste período constatou-se que não haveria demanda, as crianças não viriam para a escola se os docentes estão de recesso.

A Educação Infantil passa por um momento de transição em algumas escolas, pois estavam habituadas a cuidar somente as crianças e com as mudanças ocorridas, tanto na legislação quanto nas concepções educacionais, o educar passou a ser tão importante quanto o cuidar são atos indissociáveis na educação infantil.

## **2.2 O papel da gestão frente ao assessoramento pedagógico do Programa Proinfância.**

É necessário pensar sob o ponto de vista da gestão que a Educação Infantil deve contribuir para o desenvolvimento das crianças e ampliar as formas de aprendizagem.

Nestes três últimos anos atuei como em quatro municípios diferentes, Campo Novo, Três Passos, Santo Augusto, Bom Progresso, três participaram do programa Proinfância, dois municípios recebiam as formações em contexto e um participava somente dos ciclos formativos para todos os municípios, o município Bom Progresso não participava deste programa, estava realizando o atendimento a crianças de 0 a três anos pelo segundo ano, por ser município pequeno havia falta de informação aos profissionais que gestionam a Educação Municipal o atendimento oferecido pela escola é absolutamente assistencial.

O município de Três Passos participava somente dos ciclos formativos com funcionários da secretaria de educação. Por possuir muitas EMELs o município enfrentava algumas dificuldades em conseguir quebrar definitivamente o paradigma de uma educação infantil tradicional, já que a parte dos docentes efetivos traz esta concepção bem arraigada de muitos anos e outra parcela dos docentes atuam por tempo determinado em função de processos seletivos que o município realiza anualmente causando alta rotatividade de docentes. Em uma das EMELs a qual trabalhei como docente as decorações das salas eram colocadas bem no alto longe até da visão das crianças, o fato de utilizarem muitas cópias para as crianças pintar dentro dos limites, pontilhados a serem seguidos com tinta ou lápis e muitos carimbos de mãos, os espaços não eram pensados para as crianças e sim para trazer mais facilidade aos adultos, salas organizadas para ficarem bonitas, mas sem muitos atrativos para as crianças.

Na tentativa de socializar as discussões realizadas nos ciclos, a SMED contratou a UFSM realizar as formações continuadas, realizava periodicamente reunião

com diretores para repassar as discussões dos ciclos formativos para o grupo de docentes. Nas reuniões pedagógicas surgiram algumas conversas e questionamentos bem pontuais em relação ao uso de cartazes, a forma de realizar as atividades, as formas de desenho, e qual o papel da criança neste contexto, neste espaço de escola, Qual a importância do brincar dentro da rotina destas crianças que passam o dia todo na escola. Se iniciou um processo de discussão e uma possibilidade de olhar os espaços, as atividades, as rotinas sob o olhar das crianças e para as crianças.

Algumas questões mesmo que todos saibam que a mudança se faz necessária, ainda se perpetuam, porque são ações que independem de docentes e gestores de escola, é as ações de gestão administrativa que tanto pode atuar de modo mais educacional quanto de modo assistencial, as chamadas políticas públicas municipais para a educação infantil.

O município de Santo Augusto recebeu o assessoramento com as *formações em contexto*. No início de 2016 quando iniciei a atuação como docente observei que a efetivação da proposta ocorreu de forma diferente do município de Campo Novo, com passos lentos. Estas diferenças podem ter relação direta com a forma de organização da gestão pedagógica e administrativa que a secretaria de educação e a administração seguem. Neste município a intenção pedagógica no contexto escolar é bem clara em relação ao protagonismo da criança todas as atividades são planejadas a partir do interesse que as crianças demonstram, respeitando sempre o tempo e o ritmo das crianças, as práticas são direcionadas aos campos de experiências possibilitando a experimentação de materiais, texturas, espaços externos. Em relação aos espaços internos das salas de aula ainda é necessário um olhar mais atento em relação às diversas possibilidades de exploração e experiências que poderia oferecer as crianças, os espaços internos ainda são mais planejados para os adultos do que para as crianças.

Mas com todos estes avanços algumas situações esbarram em questões assistenciais que a administração determina, trazendo certa ambiguidade. Em determinados momentos o pensamento é educacional, mas quando é necessário tomar um posicionamento frente aos pais e a comunidade escolar, o que prevalece é o pensamento assistencial, devido à administração municipal ainda não ter definido para a educação infantil uma política pública educacional efetiva na prática do dia a dia. Outro fator que contribuía para que o avanço referente às questões propostas

pelo Programa Proinfância não ocorresse do modo mais significativo devesse a rotatividade de profissionais, já que o município adota os processos seletivos por tempo determinado para sanar a deficiência de pessoal.

O programa Proinfância trouxe como experiência formativa as *formações em contexto* que segundo Oliveira-Formosinho (1998), nos diz que o desenvolvimento profissional é um processo vivencial não puramente individual, mas um processo em contexto. Ou seja, é um processo que depende da vida pessoal do professor, mas também das políticas e dos contextos no quais ele realiza a atividade docente.

Numa perspectiva de formação em contexto, ao contrário da formação inspirada no modelo escolar, as práticas formativas articulam-se com as situações de trabalho e os cotidianos profissionais, organizacionais e comunitários das escolas. A criação de ambientes formativos com carácter permanente é o seu horizonte, tendo em vista o desenvolvimento humano de todos quantos neles participam. Neste sentido, uma perspectiva de formação em contexto reclama de todos um papel ativo de construtores de saber e não meros consumidores passivos de programas de formação e “créditos” cor respondentes. Assim, os professores são considerados sujeitos e não objetos de formação. E, finalmente, se considerarmos que os processos de formação de professores têm implicações na vida das crianças, eles contêm uma dimensão ética que os profissionais que neles participam não podem declinar (FERREIRA, 2001, p. 75).

Ao considerar os diferentes contextos destes municípios frente ao programa do Proinfância, se percebe que a Educação Infantil será de qualidade a partir do momento que as administrações públicas priorizarem o atendimento educacional ao invés do atendimento assistencial. Quando os municípios implantarem na prática as políticas públicas existentes para a Educação Infantil certamente o trabalho realizado dentro dos espaços educacionais será mais qualitativo. Algumas mudanças dependem exclusivamente do professor, mas o professor precisa de respaldo da gestão no que se refere aos espaços, aos materiais, em um planejamento que considere a crianças como centro do processo de aprendizagem.

A liderança compartilhada corresponde à prática de tomada de decisão e atuação colegiada por consenso (e não por votação) em que todos os participantes têm espaço e o usam para influenciar os rumos e as condições do desenvolvimento que se pretende promover. A co-liderança corresponde à atuação articulada de influência sobre os destinos da escola e seu trabalho, de forma planejada e intercomplementar, pelos membros da equipe de gestão da escola, como por exemplo, vice-diretor, coordenador pedagógico, supervisor escolar, orientador educacional e secretário da escola (Lück, 2008).

No município de Campo Novo a equipe de gestão da EMEI juntamente com a equipe de gestão da secretaria de educação com respaldo da administração municipal realizou algumas ações que qualificaram mais o trabalho que estava sendo realizado a partir do Programa Proinfância.

A análise realizada dos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil foi fundamental para redirecionar as práticas pedagógicas, os planejamentos, as formas de avaliação, a preparação do espaço, os tempos da criança e não do adulto, o profissional que está em contato com a criança, a relação entre família e escola, priorizando sempre as questões educacionais que oportunize o desenvolvimento das crianças em sua integralidade.

As formações em contexto continuaram ocorrendo, mas neste momento mensal entre os docentes e profissionais da escola. Nestes encontros formativos, cada docente é responsável pesquisar a respeito de temas pertinentes ao contexto da educação infantil mediando às discussões nos encontros, os temas no decorrer do ano foram bem amplos, possibilitando assim a ampliação e socialização de conhecimento sempre acompanhada de muitas trocas de experiências enriquecedoras para a prática docente de cada um. A pouca rotatividade de docentes e funcionários contribuiu para a continuidade e aprimoramento de muitas ações no cotidiano escolar.

Mudanças na estrutura física dos espaços nas salas permitindo aos docentes possibilitar que a criança diversidade de possibilidades para o brincar, aquisição de mobiliários adequados para as crianças, possibilitando o livre acesso das crianças aos brinquedos e livros entre outros materiais.



Figura 05: Sala de aula do maternal, espaços pedagógicos.

Na ornamentação das salas são utilizadas produções e fotografias das crianças, seus pertencem que trazem de casa permanece fazendo com a criança se sinta mais segura no ambiente. Este cuidado com o bem estar da criança se tem desde o seu ingresso na EMEI, à adaptação da criança no ambiente escolar é feita com a presença dos pais na sala de aula o tempo que a criança sentir necessidade considerando a disponibilidade de tempo dos pais em acompanhar, assim o espaço escolar se torna um lugar acolhedor para a criança.

Considerando este período que a criança está na instituição, em conjunto com os docentes sentiu-se necessidade de um momento dedicado a refletir e analisar como cada criança desenvolve-se, então a cada trimestre antes dos docentes elaborarem o relatório de aprendizagem dos alunos a escola faz um dia sem atendimento às crianças e docentes e monitores de cada turma sentam juntos para falar sobre as crianças, refletir as diferentes situações que ocorreram neste período, como foi o desenvolvimento de cada um, como cada profissional que acompanha está criança no dia a dia observa o seu desenvolvimento. A partir deste compartilhamento de informações, e suas anotações o docente elabora o relatório de aprendizagem de cada criança. Além da elaboração do relatório de aprendizagem este momento de conversa entre monitores e docente serve para planejar e organizar ações referentes ao cotidiano diário das crianças. No houve certa resistência dos pais a este dia devido a escola estar sem atendimento, mas a medida que observaram a melhora na qualidade dos relatórios, no atendimento, aceitaram bem.

Nestes dias em que a escola faz esta parada pausa no atendimento para os relatórios de aprendizagem não é registrado como dia letivo, somente como dia de trabalho para docente e funcionários.

O fator determinante em todo este processo de evolução da educação infantil no município de Campo Novo deve-se ao posicionamento dos gestores municipais em relação às quais políticas públicas o município estaria adotando nas questões relativas à EMEI e as turmas de educação infantil que funcionam nas demais escolas. As formações continuadas pelo município priorizaram formadores que trazem a mesma linha de trabalho do Proinfância, inclusive alguns que foram contratados atuaram no programa, as formações ocorrem sempre por modalidade, somente algumas em que os temas eram pertinentes a qualquer modalidade foi comum a todo o grupo de professores.

A equipe gestora da secretaria de educação juntamente com a equipe gestora da EMEI sempre priorizou o atendimento educacional, sendo assim a escola possui docentes 40 horas semanais com formação em pedagogia em todas as turmas, os docentes possuem estão tendo um terço da carga horária destinada ao planejamento, estas 40 horas que os docentes estão na escola são na mesma turma deste modo o docente recebe a criança e entrega no final do dia aos pais, outro fator que melhorou com esta carga horaria foi à qualidade do tempo que a criança passa na escola durante o dia, por estar na sala manhã e tarde o docente tem a possibilidade de pensar o dia da criança como um todo, sem fragmentações, repetições de atividades ou tempos de espera. A “aula” ganha um formato que respeita e considera o tempo, o ritmo, as necessidades das crianças, considerando-as como protagonistas do seu desenvolvimento.



Figura 06: Atividade sensorial

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos problemas que enfrentamos foi o de acompanhar as exigências, pois durante o primeiro ano que iniciou o assessoramento muito poucas das informações que a equipe de gestão da unidade recebeu nos encontros promovidos pela coordenação do programa foram repassadas ao grupo de trabalho, deste modo à diferença que estávamos com um ano de atraso dentro do programa.

Considerando todas as experiências vivenciadas ao longo deste percurso pode-se constatar que a qualidade da educação Infantil nos municípios perpassa várias dimensões, desde a infraestrutura até a relação estabelecida com as famílias, mas antes de fazer qualquer análise do contexto educacional é necessário analisar também quais políticas públicas que a administração adota em relação ao atendimento oferecido pelas instituições de ensino.

A partir deste viés podemos analisar a gestão pedagógica que ocorre diretamente nas escolas de Educação Infantil. A gestão pedagógica da escola perpassa questões administrativas e pedagógicas, é fundamental estabelecer relações vinculares entre os profissionais da instituição para que ocorra comprometimento no processo de ensino aprendizagem que ocorre neste espaço. A formação de equipe de profissionais na educação infantil é diferente do agrupamento de profissionais na educação infantil. É de competência da gestão a formação de equipe de trabalho, a maioria das escolas possui um agrupamento de pessoas na educação infantil dificultando o êxito nas ações propostas, na equipe todos trabalham por objetivo comum, já no agrupamento todos trabalham juntos, porém cada qual com seu objetivo.

Após todas as formações recebidas pelo assessoramento é possível dizer que a efetivação do programa Próinfância só ocorreu de forma tão eficiente no município de Campo Novo pela formação de equipe de trabalho. Com o passar do tempo algumas pessoas deixaram de trabalhar na EMEI, mas isto não foi empecilho para a continuidade das ações pedagógicas evoluírem, já que a maioria das pessoas permaneceu na escola desde o início do assessoramento até o presente momento.

Nos demais municípios cada um têm suas peculiaridades, mas o principal motivo para o programa não ter tido uma efetivação tão eficiente na prática seja porque o posicionamento da administração municipal é voltado mais para a questão assistencial do que educacional. Deste modo por mais que os professores realizem atividades pedagógicas de excelente qualidade, a todo o momento esbaram na questão

assistencial, onde a exigência é pensar e realizar atividades de cuidado privando muitas vezes as crianças de experiências muito enriquecedoras para seu desenvolvimento.

O fluxo de pessoas dentro das instituições de ensino é outro fator que contribui para que as ações pedagógicas realizadas não tenham tanto êxito. Cada escola faz parte de uma rede de ensino possui concepções norteadoras, metodologia, objetivos, proposta pedagógica condizente com a realidade local. Se ocorrer um fluxo grande de profissionais fica difícil estabelecer as relações vinculares com o espaço, com a equipe de trabalho, sendo assim não ocorre comprometimento com a proposta pedagógica da escola.

Outro fator importante é a concepção que a escola e os profissionais possuem de infância, de crianças, de educação infantil. A partir destes conceitos a escola definirá metodologia de trabalho para a realização de atividades, planejamento dos tempos e espaços para as crianças na escola. A articulação dos professores em relação à formação continuada, os projetos que a escola irá desenvolver é de competência da gestão escolar, não somente a organização, mas o contínuo acompanhamento.

A partir desta perspectiva no município de Campo Novo, as *formações em contexto* continuam ocorrendo mensalmente com a participação de todos os profissionais da escola com o compartilhamento de responsabilidades em relação, aos conteúdos abordados, roda de conversa, trocas de experiências, estudos das diretrizes, Indicadores de qualidade da educação infantil. Os encontros ocorrem mensalmente, todos opinam a respeito da sequência de estudos e para cada encontro um ou mais professores ficam responsáveis de preparar o material e organizar a forma de compartilhamento de informações.

Deste modo as boas práticas pedagógicas que ocorrem na escola é fruto do empenho de todos. O respaldo dos pais é mais visível à medida que acompanham e visualizam a qualidade do trabalho.

## REFERÊNCIAS

ARIÉS, Philippe: **História Social da Criança e da Família**, Tradução: Dora Flaksman Rio de Janeiro: Guanabara, 1981.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **A investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei nº 8.069, de 13 de junho de 1990.

BRASIL. **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil** / Ministério da Educação / Secretaria da Educação Básica – Brasília: MEC/SEB, 2009.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (LDB nº 9394/1996). Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1996.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996

CORREIA, Bianca Cristina. Considerações sobre qualidade na educação infantil. **Cadernos de Pesquisas**. 2003 no. 119, pp. 85-112.

CORSINO, Patrícia (Org.). **Educação infantil: cotidiano e políticas**. Campinas: Autores Associados, 2009.

FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C.(orgs). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2003

GADOTTI, M. Pedagogias participativas e qualidade social da educação. In: BRASIL. Ministério da Educação. Seminário Internacional: **Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas** – caderno de textos. Brasília/D.F, 2006.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia/GO – Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** EM ABERTO, Brasília, v.17, n.72, p. 11-33, fev/jun.2000

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis/RJ: Vozes, 2006a. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis/RJ: Vozes, 2006b. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na Escola.** Petrópolis/RJ: Vozes, 2006c. Série: Cadernos de Gestão.

MATTOS, Luiz Roberto, **A metamorfose da Alma**, disponível em: [http://www.mestresanakhan.com.br/home/imprimir\\_artigo.asp?cod=79](http://www.mestresanakhan.com.br/home/imprimir_artigo.asp?cod=79). Site visitado em 08 de agosto de 2016 às 19:00hs.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento científico:** pesquisa qualitativa em saúde. 2.ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

FERREIRA, F. I. **A formação e seus efeitos: do modelo escolar à formação em contexto.** In: OLIVEIRA FORMOSINHO, J.; FORMOSINHO, J. Associação Criança: um contexto de formação em contexto. Braga: Livraria Minho, 2001.

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.

PASSOS, Sylvio, **Biografia de Raul Seixas.** Disponível em: <https://raulsseixas.wordpress.com/biografia-raul-seixas>, visitado em 08 de agosto de 2016 às 22:00hs.

RINALDI, Carlina. Reggio Emilia: a imagem da criança e o ambiente em que ela vive como princípio fundamental. In: GANDINI, Lella; EDWARDS, Carolyn (Org.). **Bambini:** a abordagem italiana à educação infantil. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 75-80.

RIZZO, Gilda. **Creche: organização, currículo, montagem e funcionamento.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

SPAGGIARI, Sergio. **Considerações críticas e experiências de gestão social.** In: BONDIOLI, Anna e MANTOVANI, Susanna (orgs). **Manual de educação infantil de 0 a 3 anos.** Porto Alegre: Artes Médicas, 9a edição, 1998, p.96-113.