

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

**O PAPEL DO PEDAGOGO NA GESTÃO  
DA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO ACERCA  
DE CONCEPÇÕES E PRÁTICAS ESCOLARES**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Maria Aline da Silva Mello**

**Tio Hugo, RS, Brasil**

**2011**

**O PAPEL DO PEDAGOGO NA GESTÃO  
DA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO ACERCA DE  
CONCEPÇÕES E PRÁTICAS ESCOLARES**

**por**

**Maria Aline da Silva Mello**

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

**Orientadora: Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim**

**Tio Hugo, RS, Brasil**

**2011**

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**O PAPEL DO PEDAGOGO NA GESTÃO  
DA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO ACERCA DE  
CONCEPÇÕES E PRÁTICAS ESCOLARES**

elaborada por  
**Maria Aline da Silva Mello**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ms.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Clarice Zientarski, Ms. (UFSM)**

---

**Izabel Cristina Uaska Heppe, Ms. (UFSM)**

Tio Hugo, 16 de setembro de 2011.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O PAPEL DO PEDAGOGO NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO ACERCA DE CONCEPÇÕES E PRÁTICAS ESCOLARES**

AUTORA: MARIA ALINE DA SILVA MELLO

ORIENTADORA: PROFA. Ms. ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM

Data e Local da Defesa: Tio Hugo/RS, 16 de setembro de 2011.

A educação infantil, bem como a infância, nem sempre foram reconhecidas como etapas importantes na vida do ser humano. Houve muita luta para que a educação infantil conquistasse seu espaço na sociedade como instituição com caráter formativo. No entanto, ainda há um caminho longo para ser percorrido, para que de fato as pessoas compreendam a importância da educação da primeira infância, e para que o trabalho realizado nestas instituições tenha a qualidade que é necessária para que o direito à educação das crianças seja de fato efetivado. O presente estudo objetivou compreender as relações que são estabelecidas e os fatores que regem o trabalho na gestão escolar da educação infantil em escolas municipais das cidades Rio-Grandenses de Ernestina e Tapera, almejando especificamente esclarecer qual é o perfil dos gestores das instituições participantes da pesquisa, ressaltar a necessidade da realização de uma gestão democrática e participativa, revelando os desafios e as possibilidades existentes na gestão escolar, bem como explicar as possibilidades que a formação em Pedagogia oportuniza aos profissionais da equipe gestora, na gestão destas instituições. Foram abordadas questões referentes à gestão na educação infantil, fazendo um breve relato da caminhada histórica em busca do reconhecimento deste espaço educativo, analisando o importante papel exercido pela equipe gestora na realização do trabalho desta instituição, bem como as atribuições que o profissional formado no curso de Pedagogia pode exercer nesta esfera da organização institucional. Através da pesquisa, evidencia-se a importância atribuída ao trabalho da equipe gestora, bem como a busca pela efetivação de uma gestão participativa e democrática, em uma esfera que prioriza o trabalho coletivo, em prol de uma educação de qualidade.

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

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **THE ROLE OF PEDAGOGY MANAGEMENT OF EARLY CHILDHOOD EDUCATION: A STUDY ABOUT THE DESIGNS AND EDUCATIONAL PRACTICES**

AUTHOR: MARIA ALINE DA SILVA MELLO  
ADVISER: ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM  
Data e Local da Defesa: Tio Hugo/RS, September 16, 2011.

Early childhood education and childhood, have not always been recognized as important steps in human life. There was much fighting for the kindergarten win their place in society as a formative institution. However, there is still a long road to be traveled, so that people actually understand the importance of early childhood education, and that the work of these institutions have the quality that is necessary for the right to education of children is in fact accomplished. This study aimed to understand the relationships that are established and the factors governing the work of the school management in early childhood education in municipal schools of the cities of Rio Grande Ernestina and Tapera, specifically aiming to clarify what is the profile of the managers of the institutions participating in the survey , emphasizing the necessity of a democratic and participatory management, revealing the challenges and possibilities in school management, as well as explain the possibilities that the training in Pedagogy nurture the professional management team, management of these institutions. Addressed issues related to management in early childhood education, with a brief historical account of the journey in search of recognition of educational space, analyzing the important role played by the management team in carrying out the work of this institution, and the functions that the professional trained in the course of Education can play in this sphere of institutional organization. Through research, highlights the importance attributed to the work of the management team as well as the search for the realization of a democratic and participative management in a sphere that prioritizes the collective work towards a quality education.

Keywords: Management. Child rearing. Participation.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DCNP - Diretrizes Curriculares Nacionais da Pedagogia  
ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente  
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC - Ministério da Educação  
OMEP - Organização Mundial de Educação Pré-Escolar  
RCNEI - Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil  
UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>14</b>
<b>1 GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO INFANTIL: RELAÇÕES E FATORES QUE REGEM ESTE TRABALHO .....</b>	<b>14</b>
1.1 A educação infantil no Brasil .....	14
1.2 A equipe gestora comprometida: caminho possível para uma gestão de qualidade .....	20
1.3 As atribuições do pedagogo na gestão da primeira infância.....	23
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>28</b>
<b>2 A gestão infantil efetivada na prática: breve análise de uma realidade .....</b>	<b>28</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>44</b>
Apêndice A – Carta de apresentação .....	45
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	46
Apêndice C – Termo de Confidencialidade .....	48
Apêndice D – Questionário destinado a membros da equipe gestora .....	49
Apêndice E – Questionário destinado aos professores .....	52

## INTRODUÇÃO

Nos tempos de hoje, a educação é um fator primordial para o crescimento e desenvolvimento do ser humano, e conseqüentemente da sociedade em geral. Através da mesma, as pessoas buscam novos conhecimentos, que irão proporcionar seu progresso tanto intelectual, quanto social. Segundo Luzuriaga (1990, p. 1-2), educação é a

[...] influência intencional e sistemática sobre o ser juvenil, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo. [...] é assim parte integrante, essencial da vida do homem e da sociedade, e existe desde quando há seres humanos sobre a terra. [...] é componente tão fundamental da cultura, quanto a ciência, a arte ou a literatura. Sem a educação não seria possível a aquisição e transmissão da cultura, pois pela educação é que a cultura sobrevive no espírito humano.

A educação ocorre desde os primeiros dias de vida de uma criança, quando esta começa estabelecer relações com seus familiares. Apesar de poder ocorrer em todos os espaços sociais, as escolas estabelecem-se como espaços formais de educação, desde os primeiros meses de vida, estendendo-se até a idade adulta.

A instituição de educação infantil é um espaço educacional formal de grande importância, pois neste espaço cuidado e educação são trabalhados intrinsecamente, sendo organizada e planejada para atender especificamente crianças de 0 a 5 anos de idade. Essa instituição, por ser também cultural, histórica e socialmente constituída, vem modificando suas funções. No momento atual, em nosso país, a educação infantil é reconhecida como necessária à formação da criança. Winnicott (1985, p. 214) ressalta que

[...] a função da escola maternal não é ser um substituto para a mãe ausente, mas suplementar e ampliar o papel que, nos primeiros anos da criança, só a mãe desempenha. Uma escola maternal, ou jardim de infância, será possivelmente considerada, de modo mais correto, uma ampliação da família “para cima”, em vez de uma extensão “para baixo” da escola primária”.

Para que esse papel de escola estimuladora, acolhedora, ampliadora de conhecimentos, enfim, educadora, seja efetivado, é necessário que o corpo escolar esteja empenhado e engajado, trabalhando em prol deste objetivo, que deve ser um objetivo em comum. A organização da escola e o suporte dos professores e funcionários desta instituição são responsabilidade da equipe gestora deste local. São estes profissionais, que sob forma de



gestão e coordenação, irão auxiliar os demais funcionários da escola, bem como a comunidade, que é acolhida por esta instituição, a realizar e obter um trabalho de qualidade, efetivando os objetivos que são almejados por todos, realizando conseqüentemente uma educação de qualidade.

A pesquisa que aqui se desvela aborda como tema a gestão da educação infantil, concepções teóricas e práticas desenvolvidas, buscando responder a seguinte questão: Como ocorre a gestão escolar na educação infantil?

A pesquisa apresenta como objetivo geral compreender as relações que são estabelecidas e os fatores que regem o trabalho na gestão escolar da educação infantil de escolas dos municípios de Ernestina e Tapera, ambas localizadas no Rio Grande do Sul. Especificamente, o estudo visa esclarecer qual é o perfil dos gestores das instituições pesquisadas; ressaltar a necessidade da realização de uma gestão democrática e participativa, revelando os desafios e as possibilidades existentes na gestão escolar; explanar as possibilidades que a formação em Pedagogia oportuniza aos profissionais da equipe gestora, na gestão destas instituições.

O interesse pelo tema decorre pelo fato da pesquisadora estar inserida ativamente no contexto da educação infantil, como professora gestora desta área de ensino. Por ser uma profissional apaixonada e comprometida com esta faixa etária, acredita assim, que o papel do gestor, seja este, diretor, coordenador e/ou orientador, é fundamental para que um trabalho de qualidade seja realizado.

São muitas as questões que norteiam esse trabalho e por acreditar que o conhecimento destas questões, sejam elas políticas, pedagógicas e estruturais, por parte não apenas do educador, mas também da equipe gestora, é primordial para que equívocos que podem afetar diretamente as crianças não venham a ocorrer, é que se demonstra a importância da realização deste estudo.

Além disso, o fato de ser uma profissional formada no curso de Pedagogia possibilita a percepção de que a formação neste curso oportuniza uma visão global da ação educativa, não sendo a mesma restrita a uma área específica de ensino. Luzuriaga (1990, p. 2) caracteriza a pedagogia como

[...] reflexão sistemática da educação. Pedagogia é a ciência da educação: por ela é que a ação educativa adquire unidade de elevação. Educação sem pedagogia, sem reflexão metódica, seria pura atividade mecânica, mera rotina. Pedagogia é ciência do espírito e está intimamente relacionada com filosofia, psicologia, sociologia e outras disciplinas, posto não dependa delas, eis que é ciência autônoma.

Essa concepção explicitada acima percebe a pedagogia como ciência da educação, que possui como foco de investigação o campo educativo.

No entanto algumas pessoas defendem a docência como base da identidade do pedagogo, e mesmo assim, habilitam este profissional a trabalhar na gestão. As Diretrizes Curriculares Nacionais da Pedagogia foram estabelecidas a partir desta visão, e concebem no artigo 2º a docência como

[...] ação educativa e processo pedagógico metódico e intencional, construído em relações sociais, étnico-raciais e produtivas, as quais influenciam conceitos, princípios e objetivos da Pedagogia, desenvolvendo-se na articulação entre conhecimentos científicos e culturais, valores éticos e estéticos inerentes a processos de aprendizagem, de socialização e de construção do conhecimento, no âmbito do diálogo entre diferentes visões de mundo. (BRASIL, 2006, p. 1).

Brzezinski (2008, p. 223) coloca que

[...] o desafio a ser enfrentado reside, em especial, em colocar em prática a aceção de docência explicitada nas DCNP, pela qual o ato de dar aulas se articula à pesquisa e à gestão, portanto a formação do pedagogo não se esgota na docência, ele deve ser preparado para outras dimensões do trabalho pedagógico.

A partir destas colocações, é possível perceber que a Pedagogia, sob estes dois pontos de vista, enquanto formadora de profissionais da educação, não prepara apenas professores, mas profissionais com uma visão ampla da ação educativa, visivelmente aptos a trabalhar como gestores. É sob esta óptica, que este trabalho busca explicitar as contribuições que o pedagogo, como gestor, profissional formado nos cursos de Pedagogia, pode atribuir à gestão na educação infantil.

O papel exercido pela equipe gestora na instituição de educação infantil é de extrema importância, e é por este motivo que a pesquisa sobre este tema é relevante, pois através desta buscar-se-á revelar a indispensável necessidade de formação e comprometimento pedagógico por parte destes profissionais, pois são eles quem organizam a maneira como os projetos estabelecidos pela escola serão realizados, oportunizando a participação e o envolvimento de todos, tanto no momento de planejar, quanto no momento de executar as ideias levantadas pelo grupo.

A escolha pela respectiva temática, parte da perspectiva de que é através do planejamento conjunto, de pais, educadores, funcionários e equipe gestora que se consolida

uma prática pedagógica de qualidade, em que os resultados obtidos são méritos e responsabilidades de todos. Nessa perspectiva, a gestão escolar tem como significado

[...] tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania [...]. É um compromisso de quem toma decisões – a gestão – de quem tem consciência do coletivo – democrática –, de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação. (FERREIRA, 2004, p. 1241)

O estudo possui uma abordagem qualitativa, implicando “uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível [...]” (CHIZZOTTI, 2003, p. 221) e aprofundada do pesquisador.

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, e buscou-se no decorrer da mesma, perceber todas as relações que norteiam o trabalho da equipe gestora na instituição de educação infantil, fazendo a pesquisa de alguns casos de diferentes realidades, para realmente compreender como ocorre o trabalho dos gestores do ensino desta faixa etária.

O estudo de caso qualitativo constitui-se na “investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado” (MAZZOTTI-ALVES, 2006, p. 650), permitindo ao pesquisador obter uma visão ampla sobre o tema em questão, podendo assim compreender como ocorre a gestão do ensino na primeira infância.

A realização da pesquisa iniciou, primeiramente com a busca de referências bibliográficas, pois através desta foi possível encontrar subsídios teóricos para escrever com clareza sobre o assunto abordado. Após a pesquisa bibliográfica, foram investigadas questões referentes à formação, conhecimento de aspectos administrativos e pedagógicos, analisando de modo geral a prática da equipe gestora, cujos dados foram obtidos por meio de questionários.

O questionário caracteriza-se como “um instrumento de coleta de dados com questões a serem respondidas por escrito sem a intervenção direta do pesquisador” (MOROZ; GIANFALDONI, 2002, p. 66). As questões foram respondidas por profissionais que atuam com a Educação Infantil, sendo estes, membros da equipe gestora e educadores de turmas da respectiva faixa etária. Os questionários foram respondidos pelos diretores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e professores que atuam na educação infantil de

escolas do município de Tapera/RS e de Ernestina/RS, sendo uma de cada município e um profissional que tem como atribuição as referidas anteriormente. Desse modo, participaram da pesquisa 8 gestores escolares.

Justifica-se a realização dessa pesquisa pelo fato de se considerar os diretores como representantes da comunidade escolar como um todo, desempenhando um papel muito importante, que exige atitude, comprometimento e respeito à opinião dos outros. Já os coordenadores e orientadores, auxiliam no planejamento, bem como nas questões ligadas a relacionamento escolar, e é extremamente importante que estes tenham conhecimento das necessidades e das possibilidades que os alunos de Educação Infantil apresentam. Os educadores desempenham, na prática, o planejamento, bem como as orientações fornecidas pela equipe gestora, sendo sabedores da necessidade de que estes profissionais tenham conhecimento daquilo que é necessário e possível ser realizado na Educação Infantil.

Depois de efetivar os passos citados acima, realizou-se uma análise dos dados obtidos no decorrer da pesquisa, já que

[...] é de fundamental importância que o pesquisador, após ter coletado os dados que poderão responder ao problema colocado, torne-os inteligíveis. Tornar os dados inteligíveis significa organizá-los de forma a propor uma explicação adequada àquilo que se quer investigar. (MOROZ; GIANFALDONI, 2002, p. 73).

Desta forma, foi possível estabelecer uma relação entre o suporte obtido através da pesquisa bibliográfica, com as informações adquiridas através dos questionários, realizando assim a conclusão do trabalho construindo um texto no qual “[...] o autor interpreta e traduz [...] zelosamente [...], com perspicácia e competência científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa” (CHIZZOTTI, 2003, p. 221).

Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdos, que permite ao pesquisador fazer constantes explorações do material obtido, estabelecendo relações entre as ideias dos diferentes participantes da pesquisa, bem como entre os diferentes materiais utilizados, conseguindo conseqüentemente, fazer conexões do material coletado, realizando a interpretação do mesmo. Moroz e Gianfaldoni (2002, p. 87), citam em seu livro a técnica de Bardin, que descreveu a análise de conteúdos em três etapas

[...] a pré-análise, que objetiva construir um conjunto de categorias descritivas, a partir de uma série de leituras (flutuante) do material e da busca de unidades de significado (aspectos comuns, aspectos inusitados, “silêncios”); a exploração do material, que objetiva categorizar e codificar o material coletado; a nova exploração

do material para tratamento (reagrupamento de dados) e interpretação (relacionar análises com pressupostos teóricos).

Utilizando esta técnica o pesquisador estará relacionando “os diferentes dados de modo a ter uma compreensão não fragmentada do fenômeno em questão. A análise, assim, se completa, tendo retirado o máximo de informações possíveis e fundamentais dos dados coletados” (MOROZ; GIANFALDONI, 2002, p. 86-87).

O trabalho monográfico foi organizado em dois capítulos. Na primeira parte do capítulo 1 abordaram-se as questões que permeiam a gestão da educação infantil no Brasil, analisando os principais documentos que subsidiam o trabalho dos gestores; a segunda parte irá ressaltar a importância da efetivação de uma gestão comprometida, democrática, que avança juntamente com a comunidade escolar, realizando um trabalho em conjunto, que aceita e respeita parceiros; em seguida, na terceira parte serão explicitadas as contribuições que a formação no curso de Pedagogia atribui à gestão, analisando qual é o papel do pedagogo enquanto gestor da instituição de educação infantil. O capítulo 2, através da análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, apresenta como ocorre a relação da gestão com o corpo escolar em geral e para finalizar, as considerações finais revelam a síntese dos argumentos explicitados no desenvolvimento do trabalho, bem como o conhecimento adquirido com a realização do mesmo.

# CAPÍTULO 1

## 1 GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO INFANTIL: RELAÇÕES E FATORES QUE REGEM ESTE TRABALHO

### 1.1 A educação infantil no Brasil

O surgimento da instituição de educação infantil acompanha a evolução da concepção de infância e de criança desenvolvidas pela sociedade. Inicialmente, a criança é percebida como um adulto em miniatura, não havendo distinção entre esta fase da vida das demais. A criança participava das mesmas atividades, desde trabalho, até diversão.

Em seguida, a sociedade passa a ter uma nova concepção de criança, passando a perceber a mesma como sujeito do amanhã, que deve ter condições propícias para se tornar o cidadão do futuro, apto a transformar a sociedade. É nesta época, que surge o primeiro sentimento de preocupação com a criança, e começa a ser criados espaços que visam suprir algumas necessidades relacionadas à saúde, alimentação, higiene, enfim, questões voltadas ao cuidado, que ocorrem em espaços assistencialistas, como na roda dos expostos, abrigos, dentre outros.

A concepção de criança como sujeito de direitos, cidadã, potencializadora, irá surgir muito tempo depois, quando o Estado começa a assumir sua responsabilidade frente à educação desta faixa etária. Até então as entidades organizadas para atender as crianças, eram de cunho assistencialista, sendo dirigidas com o único intuito de suprir as necessidades físicas dos mesmos. A partir deste momento, começam a surgir instituições, que devem integrar em seu ambiente as ações de cuidar e educar, buscando oportunizar às crianças aquilo que sempre lhe foi de direito: educação. No texto que segue, far-se-á uma breve retrospectiva dos principais movimentos que marcaram a evolução da concepção de criança e infância, bem como a história que precede o surgimento das instituições de educação infantil.

Após a Revolução Industrial, a sociedade sofreu uma reestruturação ao passo que as mulheres, que antes exerciam a função apenas de donas do lar, ganharam as ruas, reivindicando seu lugar no mercado de trabalho. Essa transformação acarretou uma nova

necessidade: um local no qual fosse possível deixar os filhos dos trabalhadores. Neste período as instituições que surgiram tinham “caráter assistencialista, visando afastar as crianças pobres do trabalho servil que o sistema capitalista em expansão lhes impunha, além de servirem como guardiãs de crianças órfãs e filhas de trabalhadores. Nesse sentido, a pré-escola tinha uma *função* percípua a *guarda* das crianças” (ABRAMOVANY; KRAMER, 1991, p. 23, grifo do autor).

Com isso, é possível perceber que até então a iniciativa de criar um espaço destinado ao atendimento da criança pequena, não parte de órgãos relacionados à educação, mas sim de famílias que necessitavam de um local para deixar os filhos durante a jornada de trabalho, bem como de órgãos relacionados à saúde, que alarmados com a alta taxa de mortalidade infantil, buscavam um meio de garantir, principalmente a saúde física dos mesmos.

Em 1899, revelando o nascimento de uma preocupação maior com a infância, bem como o desejo de que as esferas governamentais intervissem nesta situação, é criado o Instituto de Proteção e Assistência à Infância do Brasil, que tinha como objetivos

atender os menores de 18 anos; elaborar leis que regulassem a vida e a saúde dos recém-nascidos; regulamentar o serviço das amas de leite, velar pelos menores trabalhadores e criminosos; atender às crianças pobres, doentes, defeituosas, maltratadas e moralmente abandonadas; criar maternidades, creches e jardins de infância. (KRAMER, 1982, p. 54)

Em 1908, apoiados pelo Instituto, surgem as primeiras creches e jardins de infância do país (KRAMER, 1982). A partir de então, com iniciativas do referido Instituto, em 1919, funda-se o Departamento da Criança no Brasil, e logo após, em 1922, organiza-se o Primeiro Congresso Brasileiro de Proteção à Infância, sendo revelado um novo sentimento a esta fase da vida (KRAMER, 1982).

Toda esta preocupação que se rompe em torno da infância, deve-se ao fato de que nesta época, a criança é percebida como “ser do amanhã”, sendo a esperança de um futuro melhor. Nas palavras de Kramer (1982, p. 56) “dessa forma, atribuía-se importância ao atendimento da criança, e ele era apontado como solução para os problemas sociais e como forma de renovação da humanidade”.

Diante disso, surge a necessidade de uma intervenção mais significativa do Estado frente a esta questão já que

naquele momento, as crianças de zero a seis anos [...] eram assistidas basicamente por instituições de caráter médico, sendo muito poucas as iniciativas educacionais a elas destinadas. Essa tendência pode ser entendida mediante a escassez extrema de verbas destinadas à educação frente à situação de analfabetismo do país. (KRAMER, 1982, p. 57).

Essa assistência à infância, até então vinha sendo realizada, basicamente apenas por entidades particulares. (KRAMER, 1982). Com a realização do 1º e 2º Congresso Brasileiro de Proteção à Infância, houve um apelo às entidades governamentais, e em 19 de novembro de 1930 foi criado, pelo Decreto nº 10.402, o Ministério da Educação e Saúde Pública, que em 1940 criou o Departamento Nacional da Criança, órgão que ficou responsável pelo atendimento à criança durante aproximadamente 30 anos (KRAMER, 1982).

A partir de então diversos órgãos foram criados, destinando-se à assistência infantil. Alguns eram “ligados ao Ministério da Saúde, outros ao da Justiça e Negócios Interiores, passando mais tarde ao da Previdência Social, alguns ao da Educação, e outros, ainda à iniciativa privada” (KRAMER, 1982, p. 64). Dentre eles é possível citar o Serviço de Assistência a Menores, criado em 1941; a Coordenação de Educação Pré-Escolar, instituída em 1975; a Organização Mundial de educação Pré-Escolar (OMEP), iniciando suas atividades no Brasil em 1952 e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) (KRAMER, 1982).

A partir de então, a educação infantil passa a ter sua importância reconhecida perante a sociedade, “no entanto, a pré-escola não é ainda reconhecida como dever do Estado, nem sequer em termos de legislação, o que, evidentemente, dificulta a expansão com qualidade da educação para este nível” (KRAMER, 1991, p. 87). Além disso, essa retrospectiva histórica permite perceber “a forma estratificada com que a criança é encarada: o problema da criança é fragmentado e pretensamente combatido de forma isolada, ora atacando-se as questões da saúde, ora do ‘bem-estar’ da família, ora da educação” (KRAMER, 1982, p. 91). Desta forma, o atendimento que ocorre é fragmentado, não havendo uma relação entre os órgãos que até o momento se destinaram a esta faixa etária, prejudicando conseqüentemente, a realização de um trabalho que se destine a desenvolvê-la como um todo, percebendo que esta tem necessidades e potencialidades próprias, que necessitam ser supridas e estimuladas.

Em 1988, a Constituição da República federativa do Brasil, vem garantir um suporte legal à educação infantil quando institui no artigo 208, “que o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: [...] IV- atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade” (BRASIL, 1988, p.122).



Em 13 de julho de 1990, começa a vigorar o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), um documento que se originou a partir do artigo 227, da Constituição de 1988, estabelecendo que

Art. 3º A criança e o adolescente gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhes, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, a fim de lhes facultar o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade.

Art. 4º É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. (BRASIL, 1990).

Tornando-se um recurso, que tem como objetivo auxiliar a superação da visão de criança marginalizada, instituindo uma concepção de criança cidadã, sujeito de direitos e potencializadora.

Em 1996, também baseada na Constituição de 1988, entra em vigor a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). A mesma estabelece no artigo 29, que “a educação infantil primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade” (BRASIL, 1996, p. 21).

A partir de então, a instituição de educação infantil, apoiada pela lei, deixa de ter um papel meramente assistencialista, sendo reconhecida como instituição de ensino, na qual cuidado e educação, são trabalhadas de forma indissociável.

Apesar da instituição de ambas as leis citadas acima, representar uma grande conquista para a educação infantil, reconhecendo a importância deste ambiente escolar, para que estas sejam realizadas na prática é necessário que haja recursos específicos, direcionados especialmente para esta área de ensino, que possibilitem aos profissionais proporcionar as crianças de 0 a 5 anos, o acesso a uma educação que respeite suas necessidades, e que compreenda seu processo de desenvolvimento de acordo com suas particularidades.

Buscando fornecer este auxílio às instituições de educação infantil, atualmente, o Ministério da Educação, disponibiliza recursos que visam auxiliar o trabalho dos profissionais que atuam nesta área, oportunizando aos mesmos, colocar em prática aquilo que está estabelecido em lei, sendo também um suporte para que um trabalho que respeite as crianças,

e oportunize seu pleno desenvolvimento seja efetivado. A seguir, será listado parte, do leque destes recursos, bem como o conteúdo disponibilizado pelos mesmos.

Em 1998, foi disponibilizado o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI), que constitui-se em um documento, dividido em três volumes, que tem como objetivo

Apontar metas de qualidade que contribuam para que as crianças tenham um desenvolvimento integral de suas identidades, capazes de crescerem como cidadãos cujos direitos à infância sejam reconhecidos. Visa, também, contribuir para que possa realizar, nas instituições, o objetivo socializador dessa etapa educacional, em ambientes que propiciem o acesso a ampliação pelas crianças, dos conhecimentos da realidade social e cultural. (BRASIL, 1998, p. 5).

O mesmo constitui-se de um suporte para educadores e equipe gestora, pois permite que estes tenham, através do mesmo “um guia de reflexão de cunho educacional sobre objetivos, conteúdos e orientações didáticas para os profissionais que atuam diretamente com crianças de zero a seis anos, respeitando seus estilos pedagógicos e a diversidade cultural brasileira” (BRASIL, 1998, p. 5).

Além disso, no ano de 2006, foi lançada a Política Nacional para Educação Infantil: pelo direito das crianças de 0 a 6 anos à educação, outro documento que visa auxiliar os profissionais que trabalham na área de educação infantil, fornecendo diretrizes, objetivos, estratégias e metas para esta etapa de ensino, possibilitando a efetivação de uma educação consciente e qualificada para as crianças desta faixa etária, reiterando que a instituição de educação infantil é uma etapa extremamente importante para o desenvolvimento pleno do ser humano.

Também no ano de 2006, elaboraram-se os Parâmetros Básicos de Infra-Estrutura para Instituições de Educação Infantil, com objetivo de

ampliar os diferentes olhares sobre o espaço, visando construir o ambiente físico destinado à Educação Infantil, promotor de aventuras, descobertas, criatividade, desafios, aprendizagem e que facilite a interação criança-criança, criança-adulto e deles com o meio ambiente. O espaço lúdico infantil deve ser dinâmico, vivo, “brincável”, explorável, transformável e acessível para todos. (BRASIL, 2006, p. 8).

No mesmo é possível encontrar sugestões de como elaborar um projeto para a construção ou reforma de uma escola de educação infantil, projeto este que deve ser realizado em parceria com a comunidade escolar como um todo, construindo assim, um ambiente

propício às necessidades das crianças, que irá proporcionar condições favoráveis a seu pleno desenvolvimento.

Neste mesmo ano, foram lançados os Parâmetros Nacionais de Qualidade Para a Educação Infantil, volumes 1 e 2, contendo

referências de qualidade para a Educação Infantil a serem utilizadas pelos sistemas educacionais, por creches, pré-escolas e centros de Educação Infantil, que promovam a igualdade de oportunidades educacionais e que levem em conta diferenças, diversidades e desigualdades de nosso imenso território e das muitas culturas nele presentes. (BRASIL, 2006, p. 3).

O mesmo, ressalta a importância de valorizar as particularidades de cada criança, que constitui-se de um ser único e potencializador, que está inserido em um determinado contexto, devendo ter seus conhecimentos prévios valorizados, partindo desta realidade, a realização do planejamento que será posto em prática dentro destas instituições de ensino.

Mais recentemente, em 2009, é publicado os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, que tem como objetivo

auxiliar as equipes que atuam na educação infantil, juntamente com famílias e pessoas da comunidade, a participar de processos de autoavaliação da qualidade de creches e pré-escolas que tenham um potencial transformador. Pretende, assim, ser um instrumento que ajude os coletivos – equipes e comunidade – das instituições de educação infantil a encontrar seu próprio caminho na direção de práticas educativas que respeitem os direitos fundamentais das crianças e ajudem a construir uma sociedade mais democrática. (BRASIL, 2009, p. 14).

O mesmo caracteriza a evolução da concepção de criança, bem como de educação infantil. Cada contexto possui particularidades distintas, e deve ser avaliado de acordo com as mesmas, bem como com os sujeitos que fazem parte deste processo. A possibilidade de autoavaliação, de analisar de maneira coletiva os pontos positivos, e aqueles que necessitam de aperfeiçoamento em cada escola, oportuniza desenvolver um trabalho de qualidade, que está sempre em processo de reconstrução, em busca de melhores resultados, possibilitando a cada instituição autonomia, para buscar de maneira conjunta, a melhora da sua prática.

Estas publicações representam alguns dos recursos, que estão sendo disponibilizados á faixa etária da educação infantil, exemplificando a movimentação que permeia esta fase da vida, antes tão desconsiderada.

Apesar de muitas sequelas do descaso com a primeira infância ainda permanecerem em nossa sociedade, felizmente, caminha-se hoje para um rumo oposto ao anterior. Um

caminho que respeita as especificidades da criança, que oportuniza condições para que a mesma se desenvolva plenamente, está sendo trilhado. É dever de todo educador e de toda a equipe gestora que comprometida com o propósito de oportunizar uma educação de qualidade, tome conhecimento destes documentos, e realize um trabalho que efetive aquilo que ali está almejado.

## **1.2 A equipe gestora comprometida: caminho possível para uma gestão de qualidade**

Quando se refere em gestão, logo o termo é relacionado à direção, a comando, a administração, a organização, e muitos outros fatores que são determinantes na tomada de decisões e que realmente são papéis de um gestor. Cury coloca que [...] “nessa perspectiva, a gestão implica diálogo como forma superior de encontro das pessoas e soluções de conflitos” (2002, p. 165). De acordo com esta colocação é possível compreender que a gestão assume um novo papel na sociedade atual, o qual não se trata de superioridade em forma de opressão, mas trata-se de em conjunto organizar e realizar meios de garantir a efetivação de uma educação de qualidade, tornando essa gestão eticamente democrática, comprometida verdadeiramente com as estruturas das relações sociais, desencadeadas das práticas educativas com o intuito de formar cidadãos conscientes e atuantes na sociedade.

Cabe ao gestor além de propor alternativas de aproximação, acompanhar como ocorre essa relação entre todos os agentes da comunidade escolar, trabalhando sempre com conhecimento aprofundado sobre a mesma, buscando além de conhecer as pessoas, embasar-se teoricamente, demonstrando que a gestão na educação não se trata de algo pronto, acabado, mas que se trata sim de um processo dinâmico, que envolve movimento e ação, estando em constante reorganização, sendo flexível e aberto, e conseqüentemente democrático.

Seguindo este ponto de vista, compete ao gestor escolar dominar o conhecimento teórico sobre seu papel e sua função escolar, sendo necessário uma formação específica para exercer esse trabalho, pois além de ser o mediador e articulador de todo o processo da escola, deve estar a par tanto dos aspectos pedagógicos como dos aspectos administrativos.

O gestor escolar é um educador a serviço de outros, que almeja objetivos comuns, sendo que o administrativo torna-se suporte para o pedagógico, onde os princípios do gestor

[...] são os princípios da educação que a gestão assegura ser cumprida - uma educação comprometida com a sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida. (FERREIRA, 2001, p. 307).

Cabe a esse profissional não oferecer informações meramente burocráticas acerca do trabalho desenvolvido e os serviços realizados, mas apresenta-se a necessidade de aprofundar, ou seja, conhecer mais especificadamente a formação para atuação na gestão em educação, o que não remete a um olhar apenas empresarial, pois todos somos protagonistas participantes deste processo, no qual sofremos influências diretas e objetivas oriundas destas relações.

O gestor é o mediador entre escola e comunidade, ele deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões. Rosa e Abreu (p. 51, 2003) ressaltam que

[...] o termo gestão consiste em algo mais amplo do que a própria administração (que é apenas uma forma de gestão); gestão é a condução dos destinos de um empreendimento, levando-o a alcançar objetivos.

Ter que cuidar e dirigir a área educativa da escola, estabelecendo objetivos para o ensino, ter que definir as linhas de atuação de acordo com o perfil da comunidade escolar, é uma tarefa difícil. Santos (2002, p. 3) salienta a necessidade de que

[...] o gestor deve saber olhar para o futuro e perceber as tendências de mudança, aprender a “investigar”, “analisar” e “interpretar” os novos desafios, enfrentando o novo, o desconhecido, com alguma margem de segurança. A experiência é muito importante, se associada à capacidade de reflexão sobre a própria ação, mesmo porque o que se constata, hoje, é que os dirigentes escolares tem se beneficiado muito pouco dos avanços teóricos da área para melhorar a sua prática.

O diretor é o grande articulador da gestão pedagógica e administrativa, e o primeiro responsável pelo seu sucesso, auxiliado, nessa tarefa, pelos apoios pedagógicos, pois nenhuma decisão pode ser tomada sem o seu aval. A prática tem mostrado que o diretor é fundamental para dinamizar a construção coletiva dos projetos, sua implantação e o acompanhamento da verificação a partir da realização prática da teoria proposta, já que

é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal. (LÜCK, 1981, p. 16).

Portanto, esse componente da equipe gestora, deve necessariamente exercer sempre uma liderança, mas uma liderança democrática, que seja capaz de dividir o poder de decisão sobre os assuntos escolares com todos os demais componentes da comunidade escolar.

Além do diretor, fazem parte da equipe gestora o supervisor e orientador educacional. Ao primeiro, “compete dinamizar e assistir na operacionalização do sentido do processo educativo da escola, e, portanto, atuar no sentido pedagógico” (LÜCK, 1981, p. 19), e o segundo, tem como papel principal atuar junto aos educandos, auxiliando-os, a adquirir consciência de suas atitudes, bem como de seus valores e dificuldades (1981).

É necessário que os membros da equipe gestora, realizem um trabalho em conjunto, para que, esse trabalho seja estendido para toda a comunidade escolar, auxiliando os educadores na realização do planejamento da prática educativa, bem como oportunizando ao aluno, um espaço em que o mesmo possa ser ouvido, sendo levado a refletir sobre suas atitudes, encontrando em si mesmo as condições para seu desenvolvimento.

Outro aspecto que deve ser salientado como relevante para que haja um elo entre os profissionais da instituição, bem como para que ocorra um bom andamento das questões burocráticas da escola, é a existência de um planejamento realizado em conjunto, que seja flexível e que possa dar suporte à prática realizada pelos profissionais. Quando o planejamento é realizado em conjunto, a equipe gestora tem a possibilidade de conhecer as concepções defendidas pelos educadores que trabalham com ele, oportunizando a estes participar e expor suas ideias, tornando o planejamento um momento democrático e participativo, apostando em novos valores

em vez de padronização, propor a singularidade; em vez de dependência, construir a autonomia; em vez de isolamento e individualismo, o coletivo e a participação; em vez de privacidade do trabalho pedagógico, propor que seja público; em vez de autoritarismo, a gestão democrática; em vez de cristalizar o instituído, inová-lo; em vez de qualidade total, investir na qualidade para todos. (VEIGA, 2003, p. 279).

Fazendo isso, a gestão se torna democrática, todos participam, colaboram, contribuem e se engajam na busca da concretização de objetivos comuns.

### 1.3 As atribuições do pedagogo na gestão da primeira infância

O gestor tem um grande aliado na busca pela qualificação da prática educativa: o pedagogo. É necessário conscientizar-se de que a Pedagogia, apesar de algumas pessoas defenderem esta ideia, não está ligada apenas à docência, pois “o trabalho pedagógico não se reduz ao trabalho escolar e docente, embora todo trabalho docente seja um trabalho pedagógico. [...] a base da identidade profissional do educador é a ação pedagógica, não a ação docente” (LIBÂNEO, 2002, p. 47). A relação entre gestão e pedagogia deve se dar de maneira intrínseca, pois a Pedagogia

[...] é uma área de conhecimento que investiga a realidade educativa, no geral e no particular [...], ela busca a explicitação de objetivos e formas de intervenção metodológica e organizativa em instâncias da atividade educativa implicadas no processo de transmissão/apropriação ativa de saberes e modos de ação. *Pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação ativa de saberes e modos de ação, tendo em vista objetivos de formação humana definidos em sua contextualização histórica. Em outras palavras, pedagogo é um profissional que lida com fatos, estruturas, contextos, situações, referentes à prática educativa em suas várias modalidades e manifestações.* (LIBÂNEO, 2002, p. 43-44, grifo do autor).

Apesar das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia ter sido criada sob a perspectiva de que a Pedagogia tem como identidade do curso a docência, fica claro em seus artigos que a mesma prepara profissionais capacitados não apenas para trabalharem como docentes, mas para exercerem cargos que exigem capacidade de planejamento, orientação, pesquisa, e conseqüentemente gestão.

Tal concepção está explícita nas Diretrizes, estando claro que é indispensável para a formação do estudante do curso de Pedagogia “a participação na gestão de processos educativos e na organização e funcionamento de sistemas e instituições de ensino” (BRASIL, 2006, p.1), devendo estar apto para “participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares” (BRASIL, 2006, p. 2). A própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabelece no artigo 64, que

[...] a formação de profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em

cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996, p. 33).

Os egressos do curso de Pedagogia, já saem aptos a realizarem um trabalho como gestores, devido ao fato de que o curso habilita profissionais, a trabalharem no que tange a organização, planejamento e prática do fenômeno educativo.

Sob a perspectiva de que o trabalho dos gestores relaciona-se, diretamente com a educação, buscando através de seu trabalho gerir uma instituição, que caracteriza-se como um espaço formal da educação, auxiliando o trabalho dos educadores para que o ato educativo que se realiza neste espaço seja permeado de significado, visando contribuir para formação de um cidadão crítico e participativo, a pedagogia também

[...] ocupa-se, de fato, com a formação escolar de crianças, com processos educativos, métodos, maneiras de ensinar [...] Ela é um campo de conhecimentos; diz respeito ao estudo e à reflexão sistemática sobre o fenômeno educativo, sobre as práticas educativas, para poder ser uma instância orientadora do trabalho educativo. Resumidamente, a pedagogia é a teoria e a prática da educação. (LIBÂNEO, 2004, p. 286).

Nesse sentido, é possível perceber que a formação neste curso, habilita profissionais que tem sua identidade reconhecida

[...] na identidade do campo de investigação e na sua atuação dentro da variedade de atividades voltadas para o educacional e para o educativo. O aspecto *educacional* diz respeito a atividades do sistema educacional, da política educacional, da estrutura e gestão da educação em suas várias modalidades, das finalidades mais amplas da educação e de suas relações com a totalidade da vida social. O aspecto *educativo* diz respeito à atividade de educar propriamente dita, à relação educativa entre os agentes, envolvendo objetivos e meios de educação e instrução, em várias modalidades e instâncias. (LIBÂNEO, 1998, p. 46-47, grifo do autor).

De acordo com Libâneo (1998, p. 289), “a pedagogia, antes de desdobrar-se em docência, constitui-se num campo de estudos com identidade e problemáticas próprias englobando os elementos da ação educativa e sua contextualização”, formando um profissional apto a trabalhar em esferas diversas, nas quais ocorre o processo educativo, já que esta ciência da educação “investiga teoricamente o fenômeno educativo, formula orientações para a prática a partir da própria ação prática e propõe princípios e normas relacionados aos fins e meios da educação, ou seja, a pedagogia é uma reflexão sistemática sobre as práticas educativas e para a ação educativa” (LIBÂNEO, 2004, p. 286).



São visíveis as contribuições que a formação no curso de Pedagogia podem atribuir à prática dos profissionais da equipe gestora, por ser um curso que habilita profissionais a trabalharem com o fenômeno educativo, permitindo que estes tenham uma visão ampla deste processo, estando cientes de que a educação de qualidade, só ocorre quando todo o contexto que envolve o educando é considerado, e quando os sujeitos desta realidade, participam ativamente deste processo, opinando e agindo em prol de um objetivo que é almejado por todos. Nas diretrizes do curso de pedagogia (BRASIL, 2006, p. 2), está instituído no artigo 5º que o profissional do curso deve estar apto a:

VIII - promover e facilitar relações de cooperação entre a instituição educativa, a família e a comunidade;

IX - identificar problemas socioculturais e educacionais com postura investigativa, integrativa e propositiva em face de realidades complexas, com vistas a contribuir para superação de exclusões sociais, étnico-raciais, econômicas, culturais, religiosas, políticas e outras;

X - demonstrar consciência da diversidade, respeitando as diferenças de natureza ambiental-ecológica, étnico-racial, de gêneros, faixas geracionais, classes sociais, religiões, necessidades especiais, escolhas sexuais, entre outras;

XI - desenvolver trabalho em equipe, estabelecendo diálogo entre a área educacional e as demais áreas do conhecimento;

XII - participar da gestão das instituições contribuindo para elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico.

Aptidões, que devem permear a prática de um gestor comprometido, com a realização de um trabalho aberto à participação de todos, que respeita os sujeitos que frequentam esta instituição, proporcionando aos mesmos sentir-se respeitados e valorizados no espaço escolar, oportunizando o estabelecimento de um ambiente que aceita opiniões e críticas, que busca acolher a todos com igualdade, sem fazer exclusões e discriminações. Além de acolher e buscar conhecer, auxiliar e compreender a comunidade estudantil da escola, estabelecendo um elo e uma parceria com os mesmos, agindo desta forma, os gestores estarão dando suporte à prática docente dos educadores que trabalham na instituição, proporcionando um espaço que auxilia os mesmos em todos os sentidos, valorizando, o trabalho realizado por estes profissionais.

É necessário destacar também, que a instituição de educação infantil, destinada especificamente ao atendimento de crianças de 0 a 5 anos, deve estabelecer uma relação estreita com a família de seus alunos, pois é através desta relação, que buscar-se-á conhecer ao máximo os hábitos e necessidades das crianças, já que nesta instituição as atividades de educação, não podem ser dissociadas das de cuidado. Desta forma, torna-se imprescindível

que os gestores, bem como os educadores, estabeleçam uma relação “amigável” com as famílias, já que o trabalho a ser realizado, depende desta parceira, podendo ser efetivado de maneira globalizada, oportunizando assim, condições para que essas crianças se desenvolvam afetiva, social e cognitivamente. De acordo com o documento RCNEI,

as crianças possuem uma natureza singular, que as caracteriza como seres que sentem e pensam o mundo de um jeito muito próprio. [...] Nessa perspectiva as crianças constroem o conhecimento a partir das interações que estabelecem com as outras pessoas e com o meio em que vivem. O conhecimento não se constitui em cópia da realidade, mas sim, fruto de um intenso trabalho de criação, significação e ressignificação. Compreender, conhecer e reconhecer o jeito particular das crianças serem e estarem no mundo é o grande desafio da educação infantil e de seus profissionais. (BRASIL, 1998, p. 22).

Conseguir compreender e respeitar a maneira como cada uma percebe o mundo, propiciando, a partir desta compreensão, condições para que esta se desenvolva plenamente, é realizar educação. Refletir sobre a prática realizada, buscando meios para aperfeiçoar a mesma, recriando objetivos e metas a serem alcançadas, é um trabalho não só do educador, mas também da equipe gestora. É imprescindível que esses profissionais, tenham conhecimento das questões que regem o fenômeno educativo que ocorre na instituição de educação infantil, buscando teorizar sobre e colocar em prática a educação, contextualizando e conhecendo as especificidades desta faixa etária. A formação em Pedagogia, desenvolve em seus profissionais a capacidade de investigar

[...] a realidade educacional sempre em transformação, para explicitar objetivos e processos de intervenção metodológica e organizativa referentes à transmissão-assimilação de saberes e modos de ação. Ela busca o entendimento, global e intencionalmente dirigido, dos problemas educativos e, para isso, recorre aos aportes teóricos providos pelas demais ciências da educação. (LIBÂNEO, 2004, p. 289).

Percebendo desta forma, a instituição de educação infantil como espaço que desenvolve intencionalmente uma prática educativa, e que reconhece os sujeitos destes processos (a criança de 0 a 05 anos), como sujeito potencializador e de direitos, propondo a esta

[...] uma relação educativa, em grande parte adquirida por meio de atividades com diferentes materiais e técnicas que possibilitem experiências emocionais, físicas, cognitivas e sociais, que incentivem a exploração da realidade ou a realização de atividades lúdicas, [...] oferecendo-lhes oportunidade de se desenvolverem a partir

de relações privilegiadas, através de condições, de materiais específicos e adaptados às suas necessidades. (ANGHINONI, 2006, p. 87).

Nesse sentido, equipe gestora e pedagogo devem trabalhar juntos, pois ambos têm a mesma intenção, organizar, mediar, integrar e articular o trabalho pedagógico, buscando sempre a qualificação do mesmo. Além de representarem, dentro da instituição de educação infantil, o papel de representantes das crianças de 0 a 5 anos, devendo lutar para que o direito a uma educação de qualidade, que há muito tempo lhes vem sendo negado, seja realmente efetivado.

## CAPÍTULO 2

### **2 A GESTÃO INFANTIL EFETIVADA NA PRÁTICA: BREVE ANÁLISE DE UMA REALIDADE**

Visando compreender e conhecer as concepções sobre a gestão na educação infantil, defendidas por educadores e profissionais componentes da equipe gestora, foram elaborados alguns questionários que foram respondidos por profissionais que atuam em instituições de educação infantil, nos municípios de Ernestina e Tapera, ambos situados no RS.

A realidade das instituições que participaram da pesquisa são distintas, os contextos e os personagens diferentes, mas de acordo com as respostas obtidas, os anseios e as necessidades destes profissionais, em geral, são as mesmas.

A instituição do município de Tapera (escola A) atende crianças de 4 meses a 6 anos incompletos, contando atualmente com um total de 158 alunos. Participaram da pesquisa a diretora, a vice-diretora, a supervisora escolar e duas pedagogas.

A escola do município de Ernestina (escola B) consiste em uma instituição de educação infantil e ensino fundamental, atendendo ao todo 170 crianças, entre 3 e 15 anos de idade. Responderam aos questionários a diretora, a coordenadora e uma educadora.

Das participantes da escola A, todas possuem formação em Pedagogia, bem como especialização, sendo duas em Psicopedagogia e três em Gestão e Orientação Escolar.

As participantes da escola B, possuem uma formação variada, já que a educadora participante possui magistério, e está cursando Letras. A coordenadora é graduada em Artes Plásticas e pós-graduada em Pedagogia Social, e a diretora formada em Pedagogia, sendo especialista em Educação Especial e Inclusão Social.

Todas as participantes afirmam em suas respostas, compreender a importância de continuarem se atualizando, pois, todas responderam que já participaram e que continuam participando de cursos, seminários, congressos, enfim, encontros que possibilitam a continuação de sua formação. Essa afirmação pode ser verificada na resposta da pedagoga A1, quando escreve que “a formação continuada é fundamental para a atualização e aprimoramento da prática”. Paulo Freire (2010, p. 29), explica com perfeição a importância e a necessidade da busca constante quando diz que

[...] não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. [...] Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquisa para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquisa para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade.

A capacidade de reconhecer e de compreender a continua transformação das relações que permeiam o processo educativo, é imprescindível para que o educador seja capaz de se manter atualizado, bem como ciente da necessidade desta incansável busca pelo aprimoramento de sua prática. Um educador que pesquisa, que estuda, reconhece que seu conhecimento não é absoluto e inquestionável, se mostrando aberto a aprender e modificar sua forma de agir, estando assim em constante processo de reeducação.

Quando questionadas sobre as contribuições da formação em sua atuação profissional, todas conseguiram perceber aspectos que fazem o elo entre a teoria, advinda da formação, com a prática, proveniente da atuação profissional. Tal colocação fica clara, na escrita da diretora A, quando expõe que a formação profissional “contribui, pois tenho claro qual é a função do gestor, tanto na faculdade, quanto na pós-graduação em gestão escolar que fiz, abriram caminhos para realmente entender e fazer valer o que é ser gestor em uma escola”, bem como na colocação da vice-diretora A, que escreve que “[...] o suporte teórico vem da especialização, da graduação”. Até mesmo a coordenadora B, formada em Artes Plásticas, consegue perceber as contribuições de sua formação em seu trabalho, quando declara em sua escrita o seguinte: “sou professora do Ensino Fundamental e tive a experiência de trabalhar 4anos com a Educação Infantil, e a minha formação contribuiu muito, pois desenvolvi um trabalho com histórias infantis, ampliando todos os contos”.

A educação infantil possibilita aos educadores e gestores que trabalham com esta faixa etária, a realização de trabalhos diversos, envolvendo todas as áreas do conhecimento, já que na sua maioria, as atividades são desenvolvidas de maneira interligada, explorando diversos conteúdos em uma única atividade. Apesar de profissionais de outras áreas conseguirem desempenhar um trabalho de qualidade nesta faixa etária, sua visão se torna restrita a sua área de formação. Consoante Tretin (2004, p. 06), em artigo publicado no Mundo Jovem, coloca que

é função dos educadores de Educação Infantil possibilitar que as crianças vivenciem os universos das diferentes linguagens (gestual, visual, musical, oral e escrita entre outras) praticadas pela sociedade. Por isso o brincar é uma forma de expressão, de linguagem muito importante na Educação Infantil, pois o jogo e o brinquedo são estratégias educacionais que interagem nas diversas experiências vivenciadas pelas crianças através da linguagem do brincar. Enquanto brincam, as crianças podem

explorar imitar, repetir, imaginar e simbolizar suas vivências, sejam elas reais ou simbólicas.

No entanto, é possível presenciar a realidade de profissionais com outras formações trabalhando em educação infantil, pelo fato de ainda, encontrar-se muito viva na sociedade atual, a concepção de que educação infantil se restringe a atividade de cuidado apenas, sem estar relacionada à educação. Desta forma, qualquer pessoa pode exercer esta função, o que acaba desqualificando a educação desta faixa etária, já que muitos profissionais não conseguem estabelecer esta relação, e acabam realizando um trabalho voltado apenas para um único foco, isto quando, não realizam um trabalho sem objetivo algum. No entanto, o profissional da educação infantil, sob hipótese alguma pode se caracterizar, apenas como um mero cuidador, seu papel é especificamente de educador. Educador capaz de estabelecer as relações entre situações de cuidado e educação, de brincar e aprender, de dar afeto e impor limites, enfim, profissional ciente de sua função e comprometido com a mesma.

No documento RECNEI (1998, p. 30) é ressaltado que

A intervenção do professor é ensinar para que, na instituição de educação infantil, as crianças possam, em situações de interação social ou sozinha, ampliar suas capacidades de apropriação de conceitos, dos códigos sociais e das diferentes linguagens, por meio da expressão e comunicação de sentimentos e idéias da experimentação, da reflexão, da elaboração de perguntas e respostas, da construção de objetos e brinquedos, etc.

Desta forma, as atividades sempre devem ter uma intenção, um significado. Educador e gestor devem demonstrar em sua prática o comprometimento e a seriedade com a qual realizam seu trabalho.

Neste momento é possível perceber que a formação no curso de Pedagogia é fundamental para que estes profissionais tenham esta visão global da importância da educação infantil. Este curso, além de habilitar docentes para trabalhar com esta faixa etária, também habilita gestores aptos a compreender as necessidades destas instituições de ensino. Desta forma, é possível dizer que adquiri-se uma dupla formação: a de docente e de gestor.

A partir das respostas obtidas através dos questionários, é possível compreender as concepções que norteiam a prática destes profissionais. Para um profissional que trabalha com educação infantil, é imprescindível que o mesmo tenha uma concepção formada sobre esta faixa etária. É a partir desta concepção, que se desenvolverá todo o seu trabalho, seja ele de planejamento ou execução.

As profissionais da escola B demonstraram em suas respostas compreender a educação infantil como importante principalmente para o processo de socialização da criança. Tal concepção pode ser observada na resposta da diretora B, quando coloca que “A educação infantil é a fase mais importante do aluno é onde eles começam a socialização com outros grupos de crianças”. Com certeza essa afirmação é correta, pois é o primeiro contato da criança com o mundo exterior, longe de seus familiares, no qual ele tem a oportunidade de conviver com outras crianças e de aprender com estas as regras sociais, que estimulam e muitas vezes exigem a superação do egocentrismo. No entanto, a educação infantil não permite apenas a descoberta de um universo social e cultural, mas possibilita também à criança, um espaço no qual receba estímulos que oportunizem seu desenvolvimento em todos os aspectos e que promova situações de aprendizado.

Essa concepção pode ser observada na resposta da supervisora escolar A, quando coloca que “educação infantil é uma fase fantástica, onde a criança inicia o processo de aprendizagem, onde forma a personalidade, onde se constrói conhecimentos que são levados para a vida toda”. Ressalto Bassedas (1999, p.54-55), quando diz que

[...] é importante que entendamos que, na escola, as crianças estão em contato com os expoentes culturais da sociedade em que vivem, sendo necessário que isso sirva, aos poucos, para que elas se apropriem desse aspecto, ao nível que lhes seja possível em sua idade. [...]. É preciso não esquecer que nem todas as crianças são iguais e aquilo que parece interessante a umas pode não ter nem um sentido a outras e, portanto, poderão ter dificuldades em aprendê-lo.

Nessa perspectiva, é necessário compreender que a educação infantil é uma fase de extrema importância, que permite situações de socialização, de aprendizagem e desenvolvimento, que pretende formar cidadãos potencializadores, cientes de seus direitos e deveres, e que por ser tão importante, deve contar com profissionais que estejam conscientes disso, bem como de sua responsabilidade, frente à formação destes pequenos cidadãos.

O ambiente da educação infantil deve ser repleto de estímulos, apto para integrar ações de cuidar e educar, mas infelizmente o que se presencia na realidade destas instituições são espaços pequenos, sem adaptação, que restringem o movimento, e conseqüentemente o desenvolvimento das crianças. É possível constatar que ambas as instituições, possuem este problema, já que em todos os questionários, foi citado que as condições dos estabelecimentos não são propícias à faixa etária.

Apesar de trabalharem em condições precárias, todas as profissionais estão cientes da importância do espaço para o desenvolvimento infantil, isso fica extremamente evidente na

resposta da vice-diretora A, quando coloca que “o espaço, a Escola precisa ser aconchegante, segura, onde as crianças sejam inseridas no mundo da leitura, da escrita, do BRINCAR, do EDUCAR” (grifo da participante). Essa necessidade é ressaltada no documento RCNEI, no qual está exposto que

O espaço na instituição de educação infantil deve propiciar condições para que as crianças possam usufruí-lo em benefício do desenvolvimento e aprendizagem. Para tanto, é preciso que o espaço seja versátil e permeável à sua ação, sujeito às modificações propostas pelas crianças e pelos professores em função das ações desenvolvidas. Deve ser pensado e rearranjado, considerando as diferentes necessidades de cada faixa etária, assim como os diferentes projetos e atividades que estão sendo desenvolvidos. (BRASIL, 1998, p. 69).

As participantes da escola B mostram-se otimistas neste aspecto, pois esperam ansiosas pela construção da Escola de Educação Infantil do município, que segundo o planejamento municipal, irá atender a todas as crianças da faixa etária da educação infantil do município. Apesar das dificuldades a esperança está presente na fala dos educadores, que nunca deixam de acreditar em melhores condições de trabalho, e nem devem, pois como sabiamente, diz Paulo Freire (2010, p. 142) “[...] é preciso, [...] que (educador, gestor) permanecendo e amorosamente cumprindo o seu dever, não deixe de lutar politicamente, por seus direitos e respeito à dignidade de sua tarefa, assim como pelo zelo devido ao espaço pedagógico em que atua com seus alunos”.

Outra questão que é extremamente importante na educação infantil é o brincar. Parece que é óbvio que criança precisa brincar, e que todas as pessoas já possuem esta concepção internalizada. No entanto, muitas pessoas ainda julgam a brincadeira como um momento distinto do aprendizado, e neste momento é necessário que educadores e equipe gestora tenham clareza de sua postura frente a esta questão, estando cientes da importância desta situação para o desenvolvimento das crianças, estando aptos a defenderem, seu ponto de vista, quando necessário.

Felizmente, em todas as respostas referentes à importância do lúdico para o desenvolvimento da criança, todas as participantes expõem ter clareza sobre a necessidade da realização de todas as atividades de maneira lúdica e intencional. A resposta da supervisora A, resume e expõe a concepção de ludicidade defendida por todas, quando escreve que “não se pode pensar em trabalhar com educação infantil sem envolver a ludicidade, pois a mesma desenvolve habilidades e competências necessárias para uma boa aprendizagem”. Essa



consciência sobre a importância do brincar é imprescindível para os profissionais que atuam na educação infantil. Borba (2007, p. 41) explica com clareza, quando expõe que

[...] o brincar com o outro [...] é uma experiência de cultura e um complexo processo interativo e reflexivo que envolve a construção de habilidades, conhecimentos e valores sobre o mundo. O brincar contém o mundo e ao mesmo tempo contribui para expressá-lo, pensá-lo e recriá-lo. Dessa forma, amplia os conhecimentos da criança sobre si mesma e sobre a realidade ao seu redor.

A brincadeira não é assim por nada, sem sentido nenhum. Em toda a brincadeira tem uma aprendizagem, no brincar a criança aprende, e a aprendizagem se constrói nela, pois tem significado. Além disso, “as maiores aquisições de uma criança são conseguidas no brincar, aquisições que no futuro tornar-se-ão seu nível básico de ação real e moralidade” (VYGOTSKY, 1991, p. 114).

Essas considerações que foram expostas até aqui são fundamentais para a efetivação de um ensino de qualidade na educação infantil e devem ser responsabilidade tanto de educadores, quanto da equipe gestora. É necessário que a equipe gestora tenha concepções formadas a respeito de educação infantil, bem como dos fatores que fazem parte deste processo, para que possa auxiliar os educadores, no que se refere a estas questões, tanto no sentido de planejar, quando no aspecto referente à busca de melhores condições para que este ensino seja efetivado.

Dessa forma, os educadores não irão se sentir sozinhos frente às dificuldades e dúvidas que surgem no caminho, mas se sentirão apoiados e compreendidos pela escola, confiando que quando necessitarem terão a quem recorrer. Esse suporte constitui-se em um dos mais importantes papéis da equipe gestora, citado na resposta da diretora B, que coloca que o papel da equipe gestora na instituição escolar, constitui-se em “ajudar aos professores, funcionários e alunos nas suas dificuldades, dando suporte técnico e psicológico para todos”.

O papel da equipe gestora não é apenas de acompanhar no sentido de observar, mas a partir desta observação, buscar maneiras de auxiliar os educadores. A supervisora escolar A explicita isso em sua resposta, quando coloca que o papel da equipe gestora é o de “auxiliar, organizar, participar, mediar e zelar pelo bom andamento da instituição tanto no aspecto pedagógico quanto administrativo da escola”, ressaltando mais uma vez, que os resultados da qualidade de ensino, não são responsabilidade apenas do educador, mas também da equipe gestora, que deve assumir junto com os professores esse compromisso.

Através das respostas dos questionários, é possível perceber que os profissionais que participaram da pesquisa tem consciência da necessidade de uma gestão participativa, e que todos tentam vivenciar isto na prática, pois quando questionados sobre a relação entre gestão e demais profissionais, alunos e pais, a grande maioria das respostas, demonstraram que as equipes gestoras procuram realizar um trabalho em conjunto com professores, pais e alunos, em um ambiente, que oportuniza a todos, opinar e decidir juntos. Dessa forma, de acordo com Furquim, Braga e Irgang (2009, p. 2),

[...] a gestão escolar passa a ser concebida sob o prisma de reconhecer a importância da participação de todos na organização e no planejamento do trabalho escolar, uma vez que o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização no processo pedagógico, à participação de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante compromisso coletivo.

Demonstram reconhecer a importância deste trabalho em conjunto. Isto pode ser observado na resposta da vice-diretora A, quando coloca que a relação entre equipe gestora, profissionais da escola e comunidade escolar “é uma construção, dia-a-dia, que envolve tempo para se conhecer, para juntos crescer discutindo alternativas de avanços, de resolver situações problemas, de conquistar o que se julga necessário”, reconhecendo que está aberta a opinião de todos.

Além disso, a diretora A, coloca que “a equipe gestora de uma escola é aquela onde o grupo todo da escola pode sentir-se a vontade para falar seja de bem ou sugestões a melhor. Uma equipe aberta ao diálogo, mas também firme quando precisa”. Ela resume com eficiência em sua resposta o papel da equipe gestora, que se caracteriza por uma gestão democrática, participativa, mas também responsável, que por oportunizar espaço aos demais membros da comunidade escolar, não deixa de exercer seu papel, sabendo impor limites quando necessário.

Apesar de todos os profissionais demonstrarem comprometimento com relação à efetivação de uma gestão de qualidade, que não tenha um caráter autoritário, parece que o conhecimento e suporte legal, se efetivam apenas no que se refere a documentos da escola como Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico, enfim, documentos obrigatórios da escola, sendo restrita a busca e o interesse por leis mais amplas, que abrangem uma esfera além da escola, e que norteiam a educação infantil do Brasil inteiro.

Felizmente, é possível perceber que nos dias de hoje esses documentos internos que regem o trabalho da escola, estão sendo reconhecidos como fundamentais e indispensáveis no

âmbito educacional. Os profissionais da educação, como está sendo possível perceber nesta pesquisa, estão tomando conhecimento do conteúdo destes documentos, que passam a existir a partir da construção coletiva, não mais sendo criados de maneira isolada, apenas por ser constituído de caráter obrigatório. Os mesmos constituem-se, em

[...] um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza efeitos. (VEIGA, 2003, p. 275).

No entanto, foi possível perceber que ainda há uma lacuna na construção deste planejamento, uma vez que estes documentos devem ser construídos a partir de legislações educacionais, norteadoras da educação infantil sob nível nacional. No entanto, apenas a supervisora A citou a necessidade de atualização quanto à legislação educacional, escrevendo que é necessário “estar atualizada quanto as leis, regimento escolar, PPP, bem como leituras básicas e fundamentais relacionadas a educação infantil”. A vice-diretora A fez menção as leis municipais, colocando que “a Lei Orgânica Municipal estabelece a função e as atribuições, porém, no cotidiano, vai-se (bem mais) além, pois a cada dia surgem novas questões e, aí busca-se auxílio onde for necessário”. Na resposta das demais, a diretora A citou, a leitura de obras de autores relacionados à educação infantil, escrevendo que “primeiro segue-se o regimento escolar e o PPP para depois entrar autores que embasam a teoria da educação infantil como Carmem Craidy, Bassedas”, e todas demonstraram utilizar os documentos obrigatórios da escola, como referencial para a realização de sua prática, como se observa na resposta da coordenadora B, que coloca que os pressupostos que regem sua atividade profissional listam-se em “reuniões de planejamento; calendário escolar; planos de estudos; regimento escolar e plano político pedagógico”.

É válido analisar a resposta da diretora A, quando coloca que primeiramente realiza a leitura dos documentos da escola, para depois buscar embasamento em autores renomados que realizam estudos sobre a educação infantil. O caminho a ser percorrido deveria ser o contrário, já que os documentos escolares devem ser elaborados, tendo como referências estes autores. Mais uma vez, constata-se a lacuna que permeia a construção dos documentos escolares, e o incessante processo de avaliação pelo qual os mesmos deveriam ser submetidos. Deve haver um constante ir e vir neste processo, no qual, legislação educacional, documentos

escolares e teóricos da educação caminham de maneira indissociada, caracterizando-se como pilares da prática pedagógica.

Através destas repostas é possível verificar, que as profissionais não se deram conta de que os documentos da escola são regidos, ou devem ser baseados em leis educacionais, considerando o estudo de autores que abordam a educação desta faixa etária, bem como nos documentos citados anteriormente, que foram criados pelo Ministério da Educação, justamente com intuito de auxiliar, de dar suporte aos educadores e à equipe gestora, para que estes realizem, ou ao menos lutem, para que a educação infantil seja realizada da maneira que é necessário, com espaço adequado, com educadores comprometidos e engajados em prol da realização de um trabalho significativo, que contemple as necessidades e as potencialidades de seus alunos.

A legislação somente será colocada em prática se os profissionais tiverem conhecimento da mesma. E como, enquanto equipe gestora, comprometida com o auxílio à prática educativa dos professores, conseguirão ajudá-los, se não tiverem conhecimento das leis que regem este trabalho?

A necessidade de conhecer a legislação, os documentos norteadores da prática pedagógica, justificam-se pelo fato de que este material fornece o embasamento para o planejamento da organização deste espaço, seja organização administrativa ou pedagógica. O planejamento é indispensável, pois “planejar permite tornar consciente a intencionalidade pedagógica que preside a intervenção; permite prever as condições mais adequadas para alcançar os objetivos propostos; e permite dispor de critérios para regular todo o processo” (BASSEDAS, 1999, p. 113). O planejamento não é instrumento apenas do educador, mas também da equipe gestora. É através do planejamento coletivo, que irá se ter clareza dos objetivos e das pretensões da realização do trabalho da escola.

A partir das respostas obtidas através dos questionários, é possível perceber a importância atribuída pelos profissionais da educação ao trabalho realizado pela equipe gestora. Essa atribuição de importância, não parte apenas dos educadores, mas também dos membros da equipe gestora, que demonstraram em suas respostas, estarem tentando realizar uma prática democrática e de qualidade. Esse comprometimento é o primeiro passo, para que se efetive realmente uma gestão que valorize os membros da comunidade escolar, suas opiniões e suas produções, conseguindo estabelecer assim, um ambiente harmonioso, caracterizado pelo respeito e crescimento mútuo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de toda esta explanação, é possível constatar que a educação infantil é uma etapa importantíssima da educação básica para a criança, pois é através dela que tudo inicia. É aqui que ela irá receber os primeiros estímulos e incentivos, que irão impulsioná-la para o resto de sua vida. Craidy (2001, p. 21), em suas palavras, diz que

[...] tudo isso nos leva a pensar que a experiência da educação infantil precisa ser muito mais qualificada. Ela deve incluir o acolhimento, a segurança, o lugar para a emoção, para o gosto, para o desenvolvimento da sensibilidade; não pode deixar de lado o envolvimento das habilidades sociais, nem o domínio do espaço e do corpo e das modalidades expressivas; deve privilegiar o lugar para a curiosidade e o desafio e a oportunidade para a investigação. Por tais razões, as instituições de educação infantil são hoje indispensáveis na sociedade. Elas tanto constituem o resultado de uma forma moderna de ver o sujeito infantil quanto solução para um problema de administração social, criado a partir de novas formas de organização da família e de participação das mulheres na sociedade e no mundo do trabalho.

Por muito tempo a educação infantil foi considerada uma etapa da educação sem importância, infelizmente algumas pessoas ainda mantêm essa concepção, porém a sociedade está mais consciente da importância das experiências na primeira infância. Cabe a sociedade em geral, e principalmente, aos profissionais da educação, amantes da educação infantil, lutarem e defenderem esse direito da criança, para que ele seja realmente aplicado e reconhecido. Segundo o documento RCNEI (1998, p. 23),

[...] educar significa [...] propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal, de ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, respeito e confiança, e o acesso, pelas crianças, aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural.

De acordo com a citação acima, as ações de cuidar e educar devem ser realizadas de maneira indissociável, respeitando a individualidade de cada criança, bem como buscando proporcionar situações em que a mesma aprenda e se desenvolva em todos os aspectos (social, cognitivo, psicológico, físico e afetivo).

Ainda há muito para melhorar, mas grandes avanços já estão sendo revelados. Estas transformações apenas irão ocorrer, se o comprometimento e o envolvimento da equipe

gestora e da comunidade escolar como um todo, forem colocados como objetivo principal no desenvolvimento deste trabalho.

A realização do presente estudo possibilitou perceber as inúmeras questões que permeiam a gestão da instituição de educação infantil. Existe toda uma história de lutas e transformações, que ainda hoje refletem uma realidade de negação e rejeição à importância do trabalho realizado com esta faixa etária. No entanto, é possível perceber que os profissionais que atuam como membros da equipe gestora nas instituições pesquisadas tem plena consciência da importância do trabalho desenvolvido dentro das instituições que atendem as crianças desta faixa etária, sendo um grande passo, para que de fato um trabalho de qualidade, que contemple as ações de cuidar e educar de maneira interligada seja realizado.

A pesquisa possibilitou a visualização de uma realidade, em que equipe gestora e comunidade escolar realizam um trabalho coletivo, buscando juntos encontrar alternativas para desenvolver um trabalho que possibilite a todos colher dos mesmos frutos e ir em busca de novas colheitas, ainda mais produtivas.

Além disso, foi possível perceber quão vasto pode ser o campo de atuação dos egressos do curso de Pedagogia e as inúmeras capacidades que este possui para realizar um trabalho de qualidade no âmbito da gestão, pois

[...] o pedagogo desenvolverá funções de formulação e gestão de políticas educacionais; organização e gestão de sistemas de ensino e de escolas; planejamento coordenação, execução e avaliação de programas e projetos educacionais relativos à diferentes faixas etárias (criança, jovens, adultos, terceira idade); formação de professores, assistência pedagógico-didática a professores e alunos; avaliação educacional; produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional. (LIBÁNEO, 2004, p. 296-297).

Inúmeros debates ocorrem acerca da especificidade do campo da pedagogia, em que alguns lutam pelo reconhecimento de uma pedagogia como ciência da educação, e no qual outros afirmam que a pedagogia tem como identidade a docência. Os dois pontos de vista, mesmo que defendendo diferentes concepções, afirmam que a Pedagogia também forma profissionais capacitados para atuarem no campo da gestão. Apesar de toda a problemática que envolve esta área do conhecimento, é necessário que permaneça vivo entre esta busca por uma definição de identidade, a consciência de que

[...] uma pedagogia para a emancipação humana precisa continuar apostando na possibilidade de desenvolvimento de uma razão crítica precisamente como condição para desvelar as restrições à autonomia no contexto do mundo contemporâneo. A

escola é o lugar da razão crítica, é o lugar de se prover os meios cognitivos de compreender o mundo e transformá-lo, e a pedagogia viabiliza isso. A razão pedagógica, a razão didática, está associada à aprendizagem do pensar, isto é, a ajudar os alunos a se constituírem como sujeitos pensantes, capazes de pensar e lidar com conceitos, para argumentar, resolver problemas, para se defrontarem com dilemas e problemas da vida prática. (LIBÂNEO, 2004, p. 297-298).

Esta aprendizagem para o pensar crítico e autônomo, inicia desde a educação infantil. Os profissionais que trabalham com esta faixa etária, devem ter clareza que estes alunos são capazes, sujeitos potencializadores e de direitos. É por este motivo que a equipe gestora, juntamente com a comunidade escolar como um todo, deve incumbir-se da tarefa de assegurar que esses direitos sejam efetivados de fato no ambiente da instituição de educação infantil, possibilitando um ambiente estimulador e aconchegante, que irá propiciar o pleno desenvolvimento destas crianças.

Para que isto ocorra é necessário a realização de um trabalho em equipe. Não são os educadores, os pais, a equipe gestora, os alunos, enfim, que sozinhos irão conseguir planejar de maneira inovadora, buscando suprir as necessidades e oportunizar uma educação de qualidade. É um grupo unido que planeja, executa e avalia de maneira coletiva, que conseguirá colocar em prática os objetivos almejados. Para que isto ocorra, a gestão deve ser realizada de maneira

[...] comprometida com a formação de homens e mulheres brasileiros fortes e capazes de dirigir seus destinos, os da nação e os do mundo, tem que possuir a *força do conhecimento-emancipação que possibilita o equilíbrio da afetividade nas relações, a competência em todas as atividades e a riqueza firme do caráter que norteia nossas ações*. (FERREIRA, 2008, p. 113, grifo do autor).

Trabalhar com crianças, desenvolvendo nelas aspectos cognitivos, sócio-afetivos e motores não é tão simples, pois é preciso muito estudo, preparação e paixão, para que se faça um bom trabalho. É por esse motivo, que este trabalho é finalizado ressaltando a importância e a necessidade destes profissionais, equipe gestora, pedagogos e educadores, avivarem

[...] em si mesmo o compromisso de uma constante busca do conhecimento como alimento para o seu crescimento pessoal e profissional. Isto poderá gerar-lhe segurança e confiabilidade na realização do seu trabalho docente [e de gestão]. Esta busca poderá instrumentalizá-lo para assumir seus créditos, seus ideais, suas verdades, contribuindo para referendar um corpo teórico que dê sustentação para a realização de seu fazer. (ANGOTTI, 2001, p. 64).

Essa consciência de profissionais que se caracterizam como eternos aprendizes, é de extrema importância para a realização de um trabalho com qualidade, sempre buscando o aperfeiçoamento de sua prática, pois apenas dessa maneira, com compromisso pedagógico, poder-se-á proporcionar as crianças da educação infantil o que elas merecem, e o que de fato lhes é de direito : uma educação e uma infância (neste espaço) significativa, prazerosa e de qualidade.



## REFERÊNCIAS

ABRAMOVANY, Miriam; KRAMER, Sonia. “O rei está nu”: Um debate sobre as funções da pré-escola. In: JOBIM E SOUZA, Solange; KRAMER, Sonia. **Educação ou Tutela? A criança de 0 a 6 anos**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1991. p. 21-34.

ANGHINONI, Sara Joana. **Práticas pedagógicas na educação infantil e a visualidade contemporânea**. Passo Fundo: UPF, 2006.

ANGOTTI, Maristela. Semeando o trabalho docente. In: OLIVEIRA, Zilma Moraes Ramos de (Org.). **Educação Infantil: muitos olhares**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BASSEDAS, Eulália; HUGUET, Tereza; SOLÈ, Isabel. **Aprender e ensinar na educação infantil**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

BORBA, Ângela Meyer. O brincar como modo de ser e estar no mundo. BEAUCHAMP, Jeanete; PAGEL, Sandra Denise; NASCIMENTO, Aricélia Ribeiro do. (Orgs.). **Ensino Fundamental de nove anos: orientações para a inclusão da criança de seis anos de idade**. 2. ed. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica, 2007.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei n. 8.069/90. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm)> Acesso em 28 maio 2011.

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

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto. Lei n° 9.394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros básicos de infra-estrutura para instituições de educação infantil**. Brasília: MEC, SEB, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil**. Brasília: MEC/. SEB, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Política Nacional de Educação Infantil : pelo direito das crianças de zero a seis anos à educação**. Brasília : MEC, SEB, 2006.

\_\_\_\_\_. Resolução CNE/CP n° 1, de 15 de Maio de 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. **Diário Oficial da União**. Brasília: 16 maio 2006. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2011.

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

\_\_\_\_\_. Memória, cultura, identidades e desafios do curso de pedagogia. In: TRAVERSINI, C. et al (Org.). **Trajelórias e processos de ensinar e aprender: políticas e tecnologias**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 205-226

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. In: **Revista Portuguesa de Educação**. Portugal, v. 16, n. 002, p. 221-236, 2003. Disponível em <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/374/37416210.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2011.

CRAIDY, Carmem; KAERCER, Gládis E. (Orgs.). **Educação Infantil pra que te quero?** Porto Alegre: Artmed, 2001.

CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. São Bernardo do Campo/SP: v.18, n.2, jul./dez.2002.

FERREIRA, N.S.C.; GUIAR, M.A.S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. In: **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 25, n. 89, p. 1227-1249, set./dez. 2004.

\_\_\_\_\_. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008. (p. 97-115).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários a prática educativa**. 42. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

FURQUIM, A.S.S.; BRAGA, E.F.; IRGANG, S.R.P. Os caminhos da gestão escolar: discutindo as atribuições e a prática do coordenador pedagógico. In: **Revista Virtual Partes**. Ago. 2009. Disponível em <<http://www.partes.com.br/educacao/caminhosdagestao.asp>> . Acesso em 25 jun. 2011.

KRAMER, Sonia. **A política do Pré-Escolar no Brasil: a arte do disfarce**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1982.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. O debate sobre o estudo científico da educação: ciência pedagógica ou ciências da educação? In: DALBOSCO, C.; TROMBETTA, G. & LONGHI, S. **Sobre Filosofia e Educação: subjetividade-intersubjetividade na fundamentação da filosofia da práxis**. Passo Fundo: UPF, 2004. (p. 281-310).

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. Rio de Janeiro: Vozes, 1981.

LUZURIAGA, Lorenzo. **História da educação e da pedagogia**. 18. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1990.

MAZZOTI-ALVES, Alda Judith. Usos e Abusos dos Estudos de Caso. In: **Cadernos de Pesquisa**. v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em: <[http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/2108/Usos\\_e\\_abusos\\_do\\_estudo\\_de\\_caso\\_-\\_Alda\\_Mazzotti.pdf](http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/2108/Usos_e_abusos_do_estudo_de_caso_-_Alda_Mazzotti.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2011.

MOROZ, Melania; GIANFALDONI, Mônica Helena Tieppo Alves. **O processo de pesquisa: iniciação**. Brasília: Plano, 2002.

ROSA, Carla Lavinia Pacheco da.; ABREU, Rudimar Serpa de. Anais do IV Seminário Interdisciplinar em Supervisão Escolar: a gestão de processos educativos face às transformações sociais/ organização, Santa Cruz do Sul: UNISC, 2003.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRETIN, Janete Stolarski. A importância do brincar na Educação Infantil. **Mundo Jovem um Jornal de Idéias**. Porto Alegre, n.348, p.6, junho 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? In: **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 23, p.267-281, dezembro 2003.

VYGOTSKY, Lev S.. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WINNICOTT, D. W. **A criança e o seu mundo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

## **APÊNDICES**

## Apêndice A – Carta de apresentação



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

Local da pesquisa, 17 de junho de 2011.

De: Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

Para: Professores participantes da pesquisa

Assunto: **Apresentação de aluna do curso de Especialização em Gestão Educacional/EAD/UFSM para realização de pesquisa.**

Venho por meio desta, apresentar a aluna Maria Aline da Silva Mello, matriculada no curso de Especialização em Gestão Educacional a distância, da Universidade Federal de Santa Maria, sob matrícula número 20106EAD0663, com o intuito de desenvolver uma pesquisa nesta instituição, cujo objetivo consiste em compreender as relações que são estabelecidas e os fatores que regem o trabalho na gestão escolar da educação infantil de escolas dos municípios de Ernestina/RS e Tapera/RS.

Atenciosamente,

---

Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim  
Orientadora

## Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do estudo:** Gestão na educação infantil: um estudo acerca de concepções teóricas e práticas escolares.

**Pesquisadora responsável:** Maria Aline da Silva Mello

**Orientadora:** Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

**Instituição:** Universidade Federal de Santa Maria/Universidade Aberta do Brasil

**Telefone para contato:**

**Local da coleta de dados:**

---

Prezado(a) Senhor(a):

- Você está sendo convidado(a) a responder as perguntas do questionário desta pesquisa de forma totalmente **voluntária**.
- Antes de concordar em participar e responder o questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.
- A pesquisadora deverá responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar.
- É garantido o direito de **desistir** de participar da pesquisa e a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para você.
- São-lhe garantidos os direitos de ser mantido **atualizado** sobre os resultados parciais da pesquisa.
- Despesas e compensações: não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação.
- Em caso de dano pessoal, diretamente causado pelos procedimentos propostos neste estudo (nexo causal comprovado), o participante tem direito às indenizações legalmente estabelecidas.
- O pesquisador responsável se compromete a utilizar os dados e o material coletado somente para a realização desta pesquisa.

**Objetivo do estudo:** Compreender as relações que são estabelecidas e os fatores que regem o trabalho na gestão escolar da educação infantil de escolas dos municípios de Ernestina/RS e Tapera/RS.

**Procedimentos:** Responder um questionário.

**Benefícios:** Maior conhecimento sobre o tema abordado na pesquisa “Gestão na educação infantil: concepções teóricas e práticas desenvolvidas.

**Riscos:** Responder ao questionário apresenta um risco mínimo de ordem física ou psicológica, podendo causar um desconforto para você.

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

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo: Gestão na educação infantil: concepções teóricas e práticas desenvolvidas.

Ficaram claros quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo.

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

Local da pesquisa, 17 de junho de 2011.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
RG

Eu, Maria Aline da Silva Mello, declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante da pesquisa ou representante legal para a participação neste estudo.

Local da pesquisa, 17 de junho de 2011.

\_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora responsável

## Apêndice C – Termo de Confidencialidade

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

**Título do estudo:** Gestão na educação infantil: um estudo acerca de concepções teóricas e práticas escolares.

**Pesquisadora responsável:** Maria Aline da Silva Mello

**Orientadora:** Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

**Instituição:** Universidade Federal de Santa Maria/Universidade Aberta do Brasil

**Telefone para contato:**

**Local da coleta de dados:**

---

A pesquisadora do presente projeto, Maria Aline da Silva Mello, aluna do curso de Especialização em Gestão Educacional à distância, da Universidade Federal de Santa Maria, sob matrícula número 20106EAD0663, se compromete a preservar a privacidade dos entrevistados cujos dados serão coletados através de um questionário. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para a realização da presente pesquisa. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão preservados por um período de três anos sob a responsabilidade da pesquisadora responsável. Após este período, os dados serão destruídos.

Local da pesquisa, 17 de junho de 2011.

---

Maria Aline da Silva Mello  
Pesquisadora responsável



## Apêndice D – Questionário destinado a membros da equipe gestora



**Universidade Aberta do Brasil - UAB**  
**Universidade Federal de Santa Maria - UFSM**  
**Centro de Educação - CE**  
**Curso de Especialização à distância em Gestão Educacional**

**Questionário sobre a Gestão Escolar na Educação Infantil, destinado a membros da equipe gestora.**

**Especializanda:** Maria Aline da Silva Mello

**Orientadora:** Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

### Instruções

O presente questionário tem como propósito compreender as relações que são estabelecidas e os fatores que regem o trabalho na gestão escolar da educação infantil.

**Por favor, responda com objetividade e sinceridade.**

Suas respostas, opiniões e sugestões são de extrema relevância para esta pesquisa.

**OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!**

### I - DADOS GERAIS

Nome fictício: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Escola: \_\_\_\_\_

Cargo que exerce na instituição: \_\_\_\_\_

Número de alunos da Escola: \_\_\_\_\_

Faixa etária atendida pela instituição: \_\_\_\_\_

### II - FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- Qual sua formação acadêmica?

---

- Há quantos anos está exercendo-a?

---

- Que contribuições sua formação profissional possibilita em seu trabalho como gestor da educação infantil?

---

---

---

---

Você já fez ou faz cursos, seminários, congressos ou algum tipo de formação continuada em Educação Infantil e que focalizem a gestão educacional e escolar?

---

---

---

### **III - ATUAÇÃO PROFISSIONAL**

- Qual sua concepção sobre Educação Infantil?

---

---

---

---

- Em sua opinião qual é o papel da equipe gestora na instituição escolar?

---

---

---

---

- Em seu trabalho cotidiano, que pressupostos e referenciais legais regem sua atividade profissional, sejam estes documentos da escola e/ou legislação educacional?

---

---

---

---

- Para você, as atividades lúdicas contribuem para o processo de ensino-aprendizagem da criança? Em que sentido?

---

---

---

---

---

- Em sua opinião, como devem ser organizados os espaços escolares para que as crianças possam ter um ambiente propício à aprendizagem, que oportunize seu desenvolvimento e também sua segurança?

---

---

---

---

---

- Como ocorre a relação entre equipe gestora, profissionais da escola e comunidade escolar?

Obrigado pela disponibilidade.

## Apêndice E – Questionário destinado aos professores



**Universidade Aberta do Brasil - UAB**  
**Universidade Federal de Santa Maria - UFSM**  
**Centro de Educação - CE**  
**Curso de Especialização à distância em Gestão Educacional**

### Questionário sobre a Gestão Escolar na Educação Infantil destinado aos professores

**Especializanda:** Maria Aline da Silva Mello

**Orientadora:** Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

#### Instruções

O presente questionário tem como propósito compreender as relações que são estabelecidas e os fatores que regem o trabalho na gestão escolar da educação infantil.

**Por favor, responda com objetividade e sinceridade.**

Suas respostas, opiniões e sugestões são de extrema relevância para esta pesquisa.

**OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!**

#### I - DADOS GERAIS

Nome fictício: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Escola: \_\_\_\_\_

Cargo que exerce na instituição: \_\_\_\_\_

Faixa etária com que atua: \_\_\_\_\_

#### II - FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- Qual sua formação acadêmica?

\_\_\_\_\_

- Há quantos anos está exercendo-a?

\_\_\_\_\_

- Que contribuições sua formação profissional possibilita em seu trabalho como educador da educação infantil?

---

---

---

- Você já fez ou faz cursos, seminários, congressos ou algum tipo de formação continuada em Educação Infantil? Você acredita que a formação continuada é necessária? Por que?

---

---

---

### III - ATUAÇÃO PROFISSIONAL

- Qual sua concepção sobre Educação Infantil?

---

---

---

---

- Para você, o brincar é necessário no processo de desenvolvimento da criança? Por quê?

---

---

---

---

---

- De que maneira você procura realizar sua prática educativa?

---

---

---

---

- A estrutura física escolar é propícia para a faixa etária com que atua?

---

---

---

- Em sua opinião qual é o papel dos componentes da equipe gestora na instituição escolar?

---

---

---

---

---

- Na sua escola, como a gestão escolar pode ser caracterizada?

---

---

---

---

- Você encontra apoio pedagógico e institucional quando necessita? Comente sua resposta. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Obrigado pela disponibilidade.