

A GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES ENTRE PRÁTICA PEDAGÓGICA E QUALIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n8p02>

Karolayne do Nascimento Rodrigues¹

Cinthia Lira²

RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral investigar a importância da gestão escolar para a construção da prática pedagógica dentro do processo de aprendizagens na Educação Infantil. Sendo a primeira etapa da Educação Básica, somando os segmentos da creche e pré-escola, a Educação Infantil conduz os processos de aprendizagens iniciais das crianças, sendo o primeiro espaço de convivência distante da família. É na escola infantil que as aprendizagens coletivas e individuais se relacionam de modo integral, dentro de uma rotina pedagógica. Na investigação desta etapa tão relevante da vida humana, busca-se neste estudo responder a questão norteadora: de que forma o modelo de Gestão Escolar norteia e orienta a prática pedagógica do docente, garantindo o alto nível de qualidade dentro do processo de aprendizagens na Educação Infantil? Como referencial teórico, a pesquisa ampara-se em Couto Júnior (2021), Dourado (2006), Ferreira (2008), Guimarães (2017), Libânio (2015), Lück (2008) e Saviani (2000). Seguindo uma abordagem qualitativa, a coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, com duas gestoras que atuam em instituições privadas. Os dados foram analisados através da perspectiva da análise de conteúdo.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Prática Pedagógica. Educação Infantil.

Data de submissão: 24/08/2022

Data de aprovação: 12/09/2022

ABSTRACT

The general objective of this study is to investigate the importance of school management for the construction of pedagogical practice within the learning process in Early Childhood Education. As the first stage of Basic Education, adding the segments of daycare and preschool, Early Childhood Education leads the children's initial learning processes, being the first space of coexistence away from the family. It is in the kindergarten that collective and individual learning are related in an integral way, within a pedagogical routine. In the investigation of this very important stage of human life, this study seeks to answer the guiding question: How does the School Management model guide and guide the pedagogical practice of the teacher, guaranteeing a high level of quality within the learning process in Education Childish? As a theoretical framework, the research is supported by: Couto Júnior (2021), Dourado (2006), Ferreira (2008), Guimarães (2017), Libânio (2015), Lück (2008), Saviani

¹ Concluinte do curso de Pedagogia da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail: karollaynerodrigues@gmail.com

² Professora orientadora do curso de Pedagogia da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.

E-mail: cinthia@metropolitana.edu.br

(2000). Following a qualitative approach, data collection was carried out through semi-structured interviews with two managers who work in private institutions.

Keywords: School Management. Pedagogical Practice. Child education.

INTRODUÇÃO

A Base Nacional Comum Curricular – BNCC estabelece a Educação Infantil como a primeira etapa da Educação Básica, considerando o início e uma etapa fundamental do processo educacional. As concepções dessa modalidade de ensino se constituem a partir da vinculação do educar e cuidar. Para tanto se faz necessário ampliar a compreensão e o entendimento do cuidado como algo indissociável do processo educativo.

Nessa perspectiva, a BNCC determina que as creches e pré-escolas devem propor o acolhimento das experiências vivenciadas pelas crianças nos contextos familiar e social e articulá-los em suas propostas pedagógicas como forma de ampliar o universo de experiências, estimulando habilidades e competências essenciais ao desenvolvimento infantil, de maneira diversificada e consolidando novas aprendizagens.

Sendo assim, a instituição de Educação Infantil tem um papel de grande relevância no que se refere à potencialização e ao desenvolvimento de novas aprendizagens. A gestão escolar deve contribuir para o desenvolvimento da autonomia das crianças e na qualidade das relações interpessoais no âmbito escolar, adotando uma postura reflexiva pautada em princípios de gestão democrática com efetiva participação de todos os envolvidos no processo educativo, servindo de instrumento para orientar a prática docente.

Tratando-se da gestão de uma instituição de Educação Infantil, que atua com crianças na faixa etária dos 0 a 5 anos e 11 meses, o foco precisa estar na garantia das aprendizagens com bases nos direitos das crianças dentro deste processo. Cabe ao gestor articular práticas educativas pautadas no diálogo, respeito e cooperação, em que todos tenham liberdade de expressão que são efetivadas no cotidiano escolar. Desse modo, acredita-se que uma boa gestão educacional requer estabelecer uma parceria entre a escola e a comunidade para que de fato torne-se inclusiva e democrática.

Nesse contexto, pressupõe-se que a figura do gestor deve desenvolver um trabalho de maneira integrada e colaborativa, estabelecendo relações por meio de ações, estando aberto para articular, ouvir pessoas da equipe, aceitar sugestões, assiduidade, compromisso, em que toda a comunidade participe ativamente da tomada de decisões em prol de um objetivo comum: garantir novas aprendizagens na modalidade da Educação infantil.

BASE TEÓRICA

Segundo Silva (2022), as novas diretrizes no âmbito educacional surgiram no século XXI, pela importância de compreender quais ações podem ser desenvolvidas no que se refere à gestão educacional para melhorar a qualidade do ensino. Durante muito tempo não havia preocupação em interpretar, analisar e registrar os resultados dos processos educacionais. Sendo assim, para atender as novas demandas sociais, a escola do século XXI precisou se adequar e reformular as concepções pedagógicas, assumindo a função de formar e preparar o indivíduo para a vida, com base em princípios democráticos e éticos, para exercer de maneira plena sua cidadania e participar nos diversos contextos sociais.

Assim, a escola passou a ter uma função sob um olhar crítico e libertador, com base em princípios democráticos como o diálogo, o respeito e a cooperação, em que todos tenham liberdade de expressão no cotidiano escolar.

Nessa perspectiva, Lück (2008, p. 31 *apud* Silva, 2022) afirma que os processos de gestão pressupõem que haja ações contínuas envolvendo os aspectos políticos e técnicos. Nesta perspectiva, percebemos que as relações educativas devem ter como foco a emancipação do sujeito consciente de seus direitos e deveres para exercer de maneira plena sua cidadania, pois a instituição escolar, por meio de uma gestão eficiente é capaz de mediar e articular uma visão reflexiva com a participação de toda a comunidade educativa e no processo de tomada de decisão para auxiliar na dinâmica das relações interpessoais e na aquisição de novos conhecimentos.

ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

De acordo com Libâneo (2015), as práticas de organização da escola são práticas educativas, pois, a educação dos alunos não ocorre apenas na sala de aula, mas também nas formas de organização e gestão, bem como no contexto institucional e no ambiente educativo.

Entendemos o trabalho docente semelhante ao de gestão. Pensamos que todo professor é um gestor em sua sala de aula. No ponto de vista de Couto Júnior (2021), mover-se da esfera de sala de aula para a escola como um todo não é uma ação de fácil resolução para todos os docentes. É preciso uma identificação da gestão com toda uma comunidade.

Na concepção de Dourado (2006), quando se fala sobre gestão escolar é preciso compreender a lógica dos processos, reestruturar as políticas de gestão pautadas em princípios democráticos, promovendo a participação e autonomia efetiva. Isso implica na

descentralização do poder e na forma de conduzir as ações educativas para atender as demandas da comunidade escolar, auxiliando na tomada de decisões e escolhas responsáveis e coletivas.

Então, pressupõe-se que os processos de gestão devem estar pautados em princípios democráticos, como forma de transformar e ampliar as relações sociais, rompendo com o autoritarismo e poder centralizador que muito tempo perdurou no sistema educacional, criando canais de efetiva participação e aprendizado democrático. Assim, a construção desse novo modelo de gestão requer uma rediscussão no que se refere às concepções teóricas quanto à formação dos profissionais da educação (docentes e não docentes), fortalecendo-os para desempenharem sua função como educadores sociais em todos os espaços, dentro e fora do ambiente escolar.

Neste direcionamento, Libâneo (2015) afirma que todas essas práticas educativas carregam um forte sentido educativo e de aprendizagem. Para tanto, se faz necessário que a escola esteja bem organizada e administrada, visando promover uma qualidade do ensino. Para o autor, o foco precisa estar em proporcionar aos alunos e alunas formas diferenciadas de construir aprendizagens e relacioná-las com o seu meio social.

É papel do gestor que atua na Educação Infantil, além de garantir o que está proposto na BNCC, contemplar os demais documentos interligados a esta etapa da Educação Básica, tendo a sua ação pautada na promoção dos direitos das crianças. Uma escola bem organizada e gerida consiste na criação de ações que assegurem condições para o bom funcionamento dos aspectos organizacionais, operacionais e didático-pedagógicos, visando bons resultados do processo de aprendizagem. Libâneo (2015) destaca que a organização e a gestão da escola eficiente dizem respeito à estrutura de funcionamento quanto as práticas educativas a partir do provimento e a utilização de maneira responsável dos recursos materiais e financeiros, para atender as necessidades da instituição e as formas de relacionamento entre as pessoas.

Assim, a concretização da organização escolar eficiente fundamenta-se em um conjunto de normas, diretrizes, ações, procedimentos e práticas que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais financeiros e intelectuais sob a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas, ao qual se constitui como lugar de aprendizagem. Na concepção de Dourado (2006), os objetivos da organização escolar e empresarial não são apenas distintos, mas antagônicos. No contexto educacional, exerce a função de socialização do conhecimento que se reflete na produção e acúmulo da evolução

da humanidade. No empresarial, visa o uso desse conhecimento para obter lucro, mantendo a hegemonia do modo de produção capitalista.

AS PRÁTICAS EDUCATIVAS E O PAPEL TRANSFORMADOR DO GESTOR ESCOLAR

A evolução dentro e fora do âmbito educacional exige cada vez mais do gestor, pois o mesmo precisa estar atento e atualizado diante da velocidade de transformações ocorridas no mundo tecnológico e globalizado, devendo adaptá-las em sua prática profissional, inovando-se e buscando a participação de todos os membros de sua equipe na construção de uma gestão emancipatória, fundamental na formação de seus educandos.

O gestor educacional é o instrumento pelo sucesso ou insucesso da instituição, por isso é importante que apresente uma visão de futuro, trabalhando em conjunto, articulando e integrando setores, impossibilitando a competitividade entre os mesmos para que possa obter resultados satisfatórios na instituição, o que deve ser o objetivo comum da equipe, não de um único setor ou profissional.

Estimular atitudes de respeito e confiança entre os membros, valorizar sua equipe, estimulá-los e encorajá-los ao trabalho são atitudes que tornam não apenas os trabalhadores em educação, mas todo o ambiente estimulante onde a execução do trabalho torna-se mais próspera e produtiva. A esse respeito Libâneo (2004) diz que

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

Como mostra o autor, é de extrema importância que os gestores desempenhem uma prática administrativa mais humanizada, valorizando e respeitando o outro com toda sua divergência e limitações, analisando, dialogando e, acima de tudo, ouvindo e aceitando as diversas opiniões para um trabalho mais crítico e evolutivo.

Quando se tem um gestor líder, com postura positiva e segurança em suas ações, consequentemente impulsiona a equipe, que se torna motivada, sem medo de mudanças e desafios. Dessa forma, o gestor propicia a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali atua. Uma liderança com negatividade acaba reprimindo a equipe, inibindo a participação e o envolvimento de seus membros na realização de suas ações, mostrando-se, na maioria das vezes, um gestor autoritário que impõe sua vontade, amedrontando sua equipe na busca de resultados.

O gestor deve ter consciência de que “antes de ser um administrador, ele é um educador”. (SAVIANI, 2000, p. 208). Um educador deve buscar transformar a escola em um ambiente propício para a discussão, para a participação coletiva, que conheça todos os setores da escola, o cotidiano da sala de aula, ou seja, o gestor deve estar diretamente envolvido em todo o processo educacional, na qual a escola está inserida, buscando a eficiência e a qualidade nas aprendizagens.

PRÁTICA PEDAGÓGICA

Educar para a vida consiste em compreender a aprendizagem de uma forma bem mais ampla que está além dos conteúdos curriculares abordados. De modo a promover uma visão crítica, incorporando práticas pedagógicas significativas, levando em consideração os conhecimentos prévios dos educandos e a realidade do contexto no qual a escola esteja inserida. Nessa perspectiva, Chalita (2001, p. 12) diz que “A educação não pode ser vista como um depósito de informações”.

Pode-se dizer que aprender e ensinar é uma via de mão dupla, no entanto, não existe uma única forma de aprender. Ausebel (1983) evidencia que a aprendizagem é muito mais significativa à medida que o novo conteúdo é incorporado às estruturas de conhecimento de um aluno e adquire significado para ele a partir da relação com seu conhecimento prévio.

Os alunos precisam construir e reconstruir conhecimentos, buscando cada dia mais melhorar seu desempenho em sala de aula e na sociedade, pois não se pode parar de buscar novas mudanças. É preciso estimular o desenvolvimento de visão reflexiva, fazendo com que ele esteja aberto para novas experiências e aprendizagens. O educador, na função de mediador do processo educativo, desempenha um papel de grande relevância. Os alunos aprendem melhor quando eles sentem prazer em aprender e para isso acontecer, os professores têm que investir nas aulas para despertar em cada um a vontade de descobrir novas maneiras de aprendizagem.

Desse modo, se faz necessário levar o aluno a refletir, pensar, questionar para que ele faça novas descobertas, trilhando seu próprio caminho na construção do conhecimento, para que desenvolva todo seu potencial. Conforme cita Demo (2004):

O professor é figura decisiva do processo de aprendizagem, ocupando, entretanto, lugar de apoio e motivação, orientação e avaliação, não o centro do cenário. Este centro é do aluno: o professor não pode pensar, pesquisar, elaborar, fundamentar, argumentar, ler pelo aluno. (DEMO, 2004, p. 14).

Neste contexto, o aluno torna-se um agente na construção do próprio conhecimento, com o apoio e orientação do professor para que ele aprenda a pensar, investigar, pesquisar

e fazer suas observações e questionamentos. Além disso, o professor passa a ter o papel de destaque para dinamizar as situações de aprendizagem, utilizando a criatividade com estratégias metodológicas bem elaboradas e estruturadas, abordando os conteúdos de maneira contextualizada, estimulando habilidades e as capacidades individuais para aprender. O professor é um instrumento fundamental para o desenvolvimento do aluno, mas ele também precisa estar preparado para mudanças.

Faz-se necessário perceber que a sala de aula se tornou um ambiente que propicia a troca de saberes no qual se constrói conhecimento. Nesse contexto, é fundamental elaborar, planejar e organizar estratégias que permita que o aluno desenvolva a sua capacidade de autoaprendizagem. Quando se pensa em “ensinar para a vida”, entende-se que não faz sentido ensinar com outro propósito em mente. A escola precisa ser de fato um ambiente que prepara o aluno não apenas para o mercado de trabalho, ou para o ENEM, mas para ter uma vida digna, para que exerça de maneira plena e consciente sua cidadania, capaz de lidar com os desafios e os problemas que irá vivenciar ao longo da vida.

Freire (1996) diz que o grande desafio da prática educativa é ensaiar dentro de suas relações uns com os outros e com o professor a experiência de assumir-se como ser social, histórico, pensante e comunicante. Ao vivenciar a prática de ensinar e aprender o sujeito participa de experiências de caráter ideológico, político, ético e pedagógico.

O PLANEJAMENTO DA AÇÃO EDUCATIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

De acordo com Silva (2022), o professor, ao iniciar sua prática educativa na educação Infantil, convive com preocupações e dúvidas quanto às habilidades pautadas na práxis pedagógica, tendo em vista que para atuar nessa modalidade de ensino requer conhecimentos mais específicos, no que se refere às etapas do desenvolvimento infantil. A ação educativa aborda dois aspectos fundamentais para que a prática seja de qualidade: planejamento e a organização.

Neste sentido, Jesus & Germano (2013) consideram essencial a participação do adulto como mediador nesse processo, cabendo ao professor, no exercício da prática docente na Educação Infantil, propiciar situações didáticas diversificadas, visando estimular o desenvolvimento infantil, sob os aspectos físico, psicológico e cognitivo.

As atividades devem ocorrer de forma contínua, em que o professor não deve apenas escolher os conteúdos a serem passados, mas sim, fazer um acompanhamento do processo educativo, avaliando os avanços e dificuldades de cada um e também da turma.

Daí a importância de o professor levar em consideração a faixa etária, maturidade, e a realidade nos contextos familiar e social no qual a criança se encontra inserida.

Com relação à organização e ao planejamento das atividades na Educação Infantil, Hoffmann (2000) diz que elas propiciam ao professor fazer algumas reflexões sobre sua prática docente, sobre as estratégias metodológicas e as ações utilizadas para promover a aprendizagem da criança. Conforme o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (1998, p. 196) cabe ao professor “planejar uma sequência de atividades que possibilite uma aprendizagem significativa para as crianças, nas quais elas possam reconhecer os limites de seus conhecimentos, ampliá-los e/ou reformulá-los”.

Neste contexto, Aroeira *et al* (1996) afirmam que cabe ao professor manter-se atualizado sobre as concepções das práticas pedagógicas nesta etapa de ensino, pois, não basta apenas gostar de crianças para exercer a função de mediador do processo educativo. É preciso estar preparado.

O planejamento deve ter um caráter reflexivo, pautado nas ações educativas em seu trabalho pedagógico. Para isso é primordial que o educador esteja preparado para lidar com diferentes situações no cotidiano escolar. Ostetto (2022) ressalta que:

Planejar é essa atitude de traçar, projetar, programar elaborar um roteiro pra empreender uma viagem de conhecimento, de interação, de experiência múltiplas e significativas para com o grupo de crianças. Planejamento pedagógico é atitude crítica do educador diante de seu trabalho docente. Por isso não é uma fôrma! Ao contrário, é flexível e, como tal, permite ao educador repensar, revisando, buscando novos significados para sua prática pedagógica. (OSTETTO, 2022, p. 1).

Para Bassedas, Huguet e Solé (1999), em alguns momentos o planejamento pode ser entendido como uma rotina que deve ser seguida. Em outro momento, pode ser entendido como um instrumento que o professor pode recorrer quando necessário. Contudo, ambas não consideram a aprendizagem e a qualidade do ensino, pois o planejamento não deve ser visto como um processo rígido que deve ser seguido à risca, pois deve ser construído de maneira flexível ao longo do processo educativo.

Em relação à organização do tempo, vale ressaltar a importância no que diz respeito a inserir na rotina conteúdos que estimulam a criatividade, a imaginação e os movimentos, utilizando recursos e estratégias que tornem a aprendizagem dinâmica e prazerosa para a criança.

A GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Quando se trata da gestão de uma instituição de educação infantil nos deparamos com a exigência de considerá-la um estabelecimento de educação e cuidado em todos os

seus espaços e relações e que, independente de funções e cargos, todos devem estar envolvidos. Luck (2008) cita que

A visão de gestão como superação das limitações do conceito de administração e como resultado de uma mudança de paradigma, de percepção da realidade de mundo traz a ideia de como nosso pensamento é orientado para perceber o mundo, pois o novo paradigma apresentado é o modo de pensar em relação a tudo e a todos que constituem a realidade que determina o modo de ser e de fazer das pessoas em seu contexto. (LUCK, 2008, p. 34).

Essa mudança de paradigma nos remete ao novo modelo no que se refere à abordagem de administração e gestão que ocorre no ambiente organizacional e educacional. Assim, no contexto educacional, ele contempla condições com foco na participação e compartilhamento que favorece às tomadas de decisões para efetivar as articulações em várias dimensões, pautado em princípios democráticos.

De acordo com Barbosa (2009), a organização do trabalho pedagógico na Educação Infantil envolve alguns elementos que elencam as práticas educativas: o planejamento, o espaço e o tempo, as rotinas e o brincar como forma de conduzir as interações com todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem, que acompanham todas as etapas do cotidiano na educação infantil.

EDUCAÇÃO INFANTIL

A Base Nacional Comum Curricular – BNCC (2022) estabelece a Educação Infantil como a primeira etapa da Educação Básica, considerando o início e o fundamento do processo educacional. E a inserção da criança na creche ou na pré-escola significa, na maioria das vezes, que esse momento se constitui como a primeira separação das crianças do convívio familiar para um sistema estruturado de socialização.

A consolidação nos últimos anos da Educação Infantil como primeira etapa da educação básica se constitui nas concepções que vinculam educar e cuidar, ampliando a compreensão e o entendimento do cuidado como algo indissociável do processo educativo. Nessa perspectiva, as creches e pré-escolas propõem o acolhimento das experiências vivenciadas pelas crianças nos contextos familiar e social, articulando-os em suas propostas pedagógicas.

A instituição de Educação Infantil tem um papel de grande relevância no que se refere à potencialização e ao desenvolvimento de novas aprendizagens. Para tanto, se faz necessário que a instituição conheça e trabalhe dialogando com a riqueza/diversidade cultural das famílias e da comunidade. As Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação

Infantil (DCNEI, Resolução CNE/CEB nº 5/2009)²⁷, em seu Artigo 4º, definem a criança como:

Sujeito histórico e de direitos, que, nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura. (BRASIL, 2009).

Eixos estruturantes da Educação Infantil conforme a BNCC

A Base Nacional Comum Curricular – BNCC (2022) percebe a criança como um ser que observa, questiona, levanta hipóteses, e conclui que ela é capaz de assimilar valores e fazer julgamentos que auxiliam na construção do conhecimento por meio da ação sistematizada e das interações com o mundo físico e social de maneira natural e espontânea.

A intencionalidade desta etapa da educação básica consiste na organização e proposição, pelo educador, propiciando à criança vivenciar experiências que permitem conhecer a si e ao outro, bem como conhecer e compreender as relações com a natureza, com a cultura e com a produção científica. Sendo assim, é imprescindível que o educador garanta a pluralidade de situações didáticas que primam pelo desenvolvimento integral das crianças.

Os campos de experiências com base na BNCC

A Base Nacional Comum Curricular – BNCC (2022) considera como eixos estruturantes as interações e a brincadeira na Educação Infantil, visando as aprendizagens e o desenvolvimento das crianças, assegurando-lhes os direitos de conviver, brincar, participar, explorar, expressar-se e conhecer-se. Na organização curricular são definidos os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento, nos quais as crianças podem aprender e se desenvolver.

MATERIAL E MÉTODO

Este estudo utilizou a abordagem qualitativa de pesquisa, na perspectiva de Minayo (2000), considerando que essa abordagem responde a questões particulares, enfocando uma realidade que não pode ser quantificada, trabalhando com um universo de múltiplos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Para a autora, toda e qualquer investigação social deveria contemplar uma característica básica de seu objeto, que é o aspecto qualitativo. Em um primeiro momento, o levantamento bibliográfico foi realizado. A

pesquisa de campo ocorreu em uma escola privada, localizada na região metropolitana do Recife, bem como a definição dos sujeitos: duas gestoras que atuam na etapa da Educação Infantil.

Quadro 1 - Seleção do lócus da pesquisa

G1	Karla Albuquerque – 6 anos de experiência. Colégio Elo - Rua Jose Paraíso, 189 – Boa Viagem – Rede Particular - 45 anos de funcionamento atendendo da Educação Infantil ao Ensino Médio, nos turnos manhã e tarde. Formação: Pedagogia, Pós-graduação em Psicopedagogia, Neurologia e Neurociências. No turno da manhã atende 114 crianças da Educação Infantil. No turno da tarde atende 76 crianças.
G2	Ana Paula Medeiros – 20 anos de experiência, 7 na Educação Infantil. Escola Alfaminha – Av. Visconde de Albuquerque, 175 – Madalena – Recife/PE – Atua na modalidade da Educação Infantil. Infantil I – Creche – 1 ano e 7 meses a 1 ano e 11 meses. Infantil II – 1 a 2 anos e 11 meses. Infantil III – 3 anos até 3 anos e 11 meses. Infantil IV – (Pré-escola) 4 até 4 anos e 11 meses. Infantil V - (Pré-escola) 5 até 5 anos e 11 meses. Formação: Pedagogia, Especialização em Coordenação Pedagógica.

Fonte: as autoras

Como técnica de coleta dos dados utilizamos a entrevista semiestruturada. Em virtude do contexto pandêmico, as entrevistas foram realizadas no modelo on-line, utilizando o recurso do aplicativo do WhatsApp. Um roteiro com seis questões foi estruturado, permitindo o espaço para a construção de novas indagações. Como técnica de coleta dos dados, utilizamos a análise de conteúdo. Após a coleta, foi possível transcrever as respostas dos sujeitos para, então, iniciar a análise dos dados, encontrando as relações com a teoria estruturada e apresentada neste estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através do discurso das duas gestoras investigadas é possível perceber semelhanças e divergências a respeito da compreensão da função do gestor, relacionada à qualidade na Educação Infantil.

Quadro 2 - Identificação do gestor na escola infantil

G1	Relacionou a sua semelhança “com um maestro numa orquestra”, retrata o elo entre toda a comunidade escolar e as bases pedagógicas em suas ações. Para G1, “tudo na escola é uma questão pedagógica.”
G2	O gestor é um elemento fundamental para o funcionamento da escola: “não é só um líder, mas é uma pessoa que resolve os conflitos com sabedoria e prioriza a aprendizagem dos alunos.” O olhar do gestor na Educação Infantil é diferenciado, pois é onde devem ser trabalhadas as habilidades e competências, além do cuidar que não pode ser descartado.

Fonte: as autoras

Na concepção de Dourado (2006) quando se fala sobre gestão escolar é preciso compreender a lógica dos processos, reestruturar as políticas de gestão pautadas em princípios democráticos, promovendo a participação e autonomia efetiva, compreendida como capacidade de cada povo de autogovernar-se. Isso implica na descentralização do poder e na forma de conduzir as ações educativas para atender as demandas da comunidade escolar, auxiliando na tomada de decisões e escolhas responsáveis e coletivas.

Quadro 3 - O insucesso na instituição depende da ação do gestor?

G1 e G2	A responsabilidade da função a qual assumem na organização da atividade escolar, mas acreditam que o bom funcionamento não pode depender apenas de uma única pessoa, mas de toda a comunidade escolar. Para tanto, é preciso o trato com a equipe na ótica da gestão democrática.
---------	---

Fonte: as autoras

Nessa perspectiva, Lück (2006) menciona que a educação na sociedade do conhecimento implica em um posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e das instituições de que participam. Contudo, vale ressaltar que nenhuma ação isolada será por si só, será adequada para promover avanços consistentes e duradouros na educação. Em virtude disso, emerge a importância da gestão democrática para a determinação desse novo destino, compreendida como ação objetiva e concreta, que tem por base a mobilização das pessoas de forma articulada e coletiva, atuando efetivamente na escola com a finalidade da participação e do compromisso coletivo para a transformação da realidade.

Quadro 4 - Características do gestor para garantir a qualidade do ensino na EI

G1	Um gestor tem que ter, primeiro que tudo, empatia, saber se colocar no lugar dos outros; tanto das crianças, como dos pais, como dos professores. Você tem que se colocar um pouco na situação de cada um deles. Tem que ter muito conhecimento pedagógico para poder entender se aquele fazer pedagógico vai ser efetivo naquela unidade, com aquelas crianças. Se você tem que rever alguma questão para poder garantir que o ensino vai ser realmente de qualidade. Então, um gestor tem que estar constantemente revendo o seu fazer pedagógico.
G2	Para garantir qualidade na gestão de uma escola na Educação Infantil, existe algumas habilidades do gestor, buscando melhorar em muitas áreas como: ser organizado; planejar alguns documentos importantes que sejam para o funcionamento da instituição; ser democrático com a comunidade, sabendo sempre ouvir; motivar positivamente a equipe pedagógica; fornecer formação aos professores e aos demais funcionários; e administrar todas as áreas que exigem sua participação.

Fonte: as autoras

Sendo assim, é de extrema importância que os gestores desempenhem uma prática administrativa mais humanizada, valorizando e respeitando o outro com toda sua divergência e limitações, analisando, dialogando e acima de tudo ouvindo e aceitando as diversas opiniões para um trabalho mais crítico e evolutivo. O perfil de liderança de um

gestor não está agregado apenas aos seus traços pessoais, mas às atitudes tomadas, ações realizadas, e dificuldades enfrentadas e solucionadas.

Quadro 5 - A relação entre prática pedagógica e a ação do gestor

G1	“Há uma total relação entre a prática pedagógica e a ação do gestor. Na prática pedagógica temos que observar o que está sendo implantado ali naquela unidade de ensino, se ela é efetiva naquele momento e que ações nós podemos fazer para que aquela prática pedagógica seja realmente efetiva.”
G2	“As práticas pedagógicas fazem parte do cotidiano escolar, diante disso, o gestor deverá contribuir para o avanço do ensino – a aprendizagem das crianças.”

Fonte: as autoras

Libâneo (2015) destaca que a organização e a gestão da escola eficiente dizem respeito à estrutura de funcionamento quanto às práticas educativas a partir do provimento e da utilização de maneira responsável dos recursos materiais e financeiros para atender as necessidades da instituição e às formas de relacionamento entre as pessoas. A partir das concepções com relação aos contextos socioculturais e institucionais das práticas educativas, o ambiente escolar é visto, também, como lugar em que as pessoas aprendem coisas, compartilham ideias, opiniões, formas de resolver problemas, ampliando a visão de mundo.

Quadro 6 - Aspectos da qualidade na Educação Infantil

G1	Relaciona a qualidade à prática educativa dotada de um “dom”. Para ela, “a qualidade está na combinação da relação entre família, escola e sociedade. Então, acredito que a chave da qualidade na educação infantil está o equilíbrio dessas três partes aliada à competência da equipe.”
G2	Cita a BNCC como uma ferramenta de qualidade: “a BNCC está para contribuir essa qualidade no ensino – aprendizagem de forma global e para mim é muito importante para educação. Qualidade também é oferecer às crianças uma metodologia significativa, respeitando as limitações, as habilidades e o campo de experiência de cada uma das crianças, individualmente e em grupo.”

Fonte: as autoras

Ambas respondem optar por um modelo de gestão com foco na gestão participativa e democrática, estabelecendo uma relação aproximada com todos os que fazem a comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES

A Educação Infantil, conforme os dispositivos normativos que norteiam as diretrizes da educação, é considerada como a primeira etapa da Educação Básica, e é considerada o início e uma etapa fundamental do processo educacional. As concepções dessa modalidade de ensino se constituem a partir da vinculação do educar e do cuidar.

Dessa forma, a BNCC determina que as creches e pré-escolas devem propor o acolhimento das experiências vivenciadas pelas crianças nos contextos familiar e social e articulá-los em suas propostas pedagógicas. A gestão escolar pode contribuir para o desenvolvimento da autonomia das crianças e na qualidade das relações interpessoais no âmbito escolar. Com base nas reflexões para elaboração desse estudo acadêmico, o gestor deve adotar uma postura reflexiva embasada por princípios de gestão democrática com efetiva participação de todos os envolvidos no processo educativo, servindo de instrumento para orientar a prática docente.

Através da análise dos dados, percebemos uma postura da gestão contemporânea em educação quando ambas entrevistadas citam uma prática democrática e de envolvimento com a comunidade escolar. Bem se sabe da necessidade do gestor articular práticas educativas pautadas no diálogo, respeito e na cooperação, em que todos tenham liberdade de expressão que são efetivadas no cotidiano escolar. Desse modo, acredita-se que uma boa gestão educacional requer estabelecer uma parceria entre a escola e a comunidade para que, de fato, torne-se inclusiva e democrática.

No aspecto da qualidade em Educação Infantil, analisamos a fragilidade do discurso, quando atrela qualidade a um “dom”. No discurso de G2, encontramos a legislação como base para a garantia da qualidade na Educação Infantil. É nesta etapa da educação básica que o campo dos direitos das crianças está diretamente ligado à qualidade e, por este motivo, deve estar articulada às práticas pedagógicas diárias.

Os gestores da Educação Infantil, além de conduzir a equipe pedagógica e toda a comunidade escolar, precisa atentar para a apropriação dos documentos oficiais que tratam dos direitos das crianças e gerenciar a sua aplicabilidade no espaço escolar.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. (org). **Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2003.

AROEIRA, Maria Luísa Campos. **Didática de pré-escola: vida criança: saber brincar e aprender** / Maria Luísa C. Aroeira, Maria Inês B. Soares, Rosa Emília de A. Mendes. - São Paulo: FDT, 1996.

AUSUBEL, D. P.; NOVAK, J. D., HANESIAN, H. **Psicologia Educativa: um ponto de vista cognoscitivo**. México: Trillas, 1983.

BARBOSA, Maria Carmen Silveira. **Por amor e por força: rotinas na educação infantil**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BASSEDAS, Eulália; HUGUET, Teresa; SOLÉ, Isabel. **Aprender e Ensinar na Educação Infantil**. Tradução de Cristina Maria de Oliveira. Porto Alegre: Artmed, 1999.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. 1º Edição. Brasiliense, 1995.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretária de educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a educação Infantil**. Secretária de educação básica. - Brasília: MEC, SEB, 2010.

_____. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Educação é a Base. Brasília, MEC/CONSED/UNDIME, 2017. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>> Acesso em: 12 abr. de 2022.

CHALITA, Gabriel. **Educação: a solução está no afeto**. São Paulo: Gente, 2001.

COUTO JÚNIOR, José Marcos Couto Júnior. **Gestor escolar: como manter-se saudável e realizado profissionalmente à frente de uma direção?** Publicado em: jun. de 2021. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/20468/gestor-escolar-como-manter-se-saudavel-e-realizado-profissionalmente-a-frente-de-uma-direcao>. Acesso em: 10 mar. 2022.

DEMO, Pedro. **Professor do Futuro e Reconstrução do Conhecimento**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes Dourado. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FERREIRA, Liliana Soares. **Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala**. Universidade Federal de Santa Maria. 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários a prática educativa**. 25ª Edição. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **Educação e mudança**. 1º Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

GUIMARÃES, Joelma. **Gestão educacional**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade**. 18. ed. Porto Alegre: Mediação, 2000.

JESUS, Degiane Amorim Dermiro de; GERMANO, Jéssica. A importância do planejamento e da rotina na educação infantil. II JORNADA DIDÁTICA E I SEMINÁRIO DE PESQUISA DO CEMED: caminhos para uma práxis transformadora. Set. 2013. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/jornadadidatica/pages/arquivos/II%20Jornada%20de%20Didatica%20e%20I%20>. Acesso em: 15 mar. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Tendências pedagógicas na prática escolar. Democratização da Escola Pública – a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. São Paulo: Loyola, 1992.

_____. **As Teorias Pedagógicas Modernas Revisitadas pelo Debate Contemporâneo na Educação**. Goiás. 1996.

_____. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos.** São Paulo: Heccus, 2015.

LOSCHPE, Gustavo. **O que o Brasil quer ser quando crescer.** 1 edição. Rio de Janeiro: 2014.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática.** 2009a. Disponível em: <http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-dagestao-educacional-hluck.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

MELLO, Suely Amaral. **As práticas educativas e as conquistas de desenvolvimento das crianças pequenas.** In: RODRIGUES, Elaine, *et al.* Infância e práticas educativas. Maringá: Eduem, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

OSTETTO, Luciana Esmeralda. Planejamento na educação infantil, mais que a atividade: a criança em foco. Disponível em: <http://www.drb-assessoria.com.br/29PLANEJAMENTONAEDUCACAOINFANTIL.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2022.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia.** São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, ANA MARIA DA. **Gestão participativa na escola e os desafios a serem alcançados.** Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/gestao-participativa-na-escola-e-os-desafios-a-serem-alcancados/48709>. Acesso em: 15 fev. 2022.

SUASSUNA, Lívia. **Pesquisa qualitativa em Educação e Linguagem: histórico e validação do paradigma indiciário.** Florianópolis: Perspectiva, 2008.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: política e gestão escolar.** Fortaleza: Líber Livro, 2008.