



## **A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM DESAFIO COTIDIANO**

<sup>1</sup>Rosenilda de Jesus Couto Santos

<sup>2</sup>Maxsoelia Souza de Almeida Seára

### **RESUMO**

Esta pesquisa se remete analisar a ação dos gestores que atuam na educação infantil enfatizando o seu desempenho frente aos desafios propostos em decorrência da implementação de políticas públicas educacionais. Mediante as reflexões dos estudos é primordial que o gestor escolar constitua a promoção da gestão efetivamente democrática nas escolas públicas. Pois torna-se essencial ao gestor entender todo o processo de gestão educacional e os seus elementos para intentar como se dá a articulação entre o trabalho do gestor escolar e as ações do Projeto Político Pedagógico voltadas para a Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica. Nesse contexto o gestor escolar tem como desafio maior trabalhar a consciência crítica da equipe buscando envolver toda sociedade escolar no projeto pedagógico a fim de que cada um possa exercer a sua função de forma individual e coletiva, assegurando assim a realização das atividades consonante seus objetivos, com o desígnio de elevar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem na educação infantil.

**Palavras-chaves:** Gestão escolar, Prática, Educação Infantil, Desafios.

---

Artigo apresentado como exigência final para obtenção do título de Mestre em Educação pela Universidade Autônoma de Assunção – UAA.

<sup>1</sup>Rosenilda de Jesus Couto Santos, Licenciatura em Pedagogia (2008). UNIFACS – Universidade Salvador. Especialização em Psicopedagogia (2011) -ULBRA - Universidade Luterana do Brasil – Especialização em Gestão Escolar e Educacional (2012) - Academia de Educação Monte Negro- Faculdade Montenegro. Professora na rede pública municipal do Estado da Bahia, na cidade Camacã.-Bahia. Mestranda em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción-UAA, Paraguai- (PY). E-mail: [nilda.couto\\_sg@hotmail.com](mailto:nilda.couto_sg@hotmail.com).

<sup>2</sup>Maxsoelia Souza de Almeida Seára, Graduada em Pedagogia (2007). Especialista em Gestão Institucional e Escolar (2012). Professora na rede municipal de Camacã-Bahia. Mestranda em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción-UAA, Paraguai- (PY). E-mail: [soelia\\_max@hotmail.com](mailto:soelia_max@hotmail.com)

<sup>3</sup>Orientadora do artigo. Doutora em Ciência da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción - UAA (2011). Mestre em Serviço Social pela Universidade Federal do Pará -UFPA (2006). Especialista em Educação na Perspectiva do Ensino Estruturado para Autistas (2015). Especialista em Administração Escolar - UCAM (2005). Especialista em Ensino Superior pela Universidade da Amazônia - UNAMA (2001). Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade da Amazônia - UNAMA -1989 -. Pedagoga da Secretaria Executiva de Educação do Estado do Pará-SEDUC (1993). Pedagoga da Coordenação da Educação Especial - COEES (2012). E Artigo apresentado como exigência final para obtenção do título de Mestre em Educação pela Universidade -mail: [clarazevedo@globo.com](mailto:clarazevedo@globo.com)



## **INTRODUÇÃO**

A gestão escolar na educação infantil tem se ampliado de maneira significativa, mas para tanto, o gestor escolar tem enfrentado e superado muitos desafios. É importante esclarecer que cada escola possui sua própria identidade, sua cultura e, por isso o fortalecimento do gestor influenciando no seu crescimento são possibilidades gratificantes para trilhar uma gestão democrática bem sucedida. Para tanto se faz necessário unir teoria e prática, com base no regimento interno, dimensões e princípios que orientam o Projeto Político Pedagógico, visando tornar seu trabalho agradável, produtivo e voltado para a construção da cidadania e dos sujeitos que dela participa.

Portanto, o gestor como mentor do trabalho escolar na educação infantil, deve ser assegurado da construção do projeto político pedagógico e do plano de ação de forma organizada com estratégias que precisam ser desenvolvidas, de modo que assegure o sucesso da escola, transformando e atribuindo significados positivos às práticas cotidianas. Para que a escola seja capaz de promover tanto o desenvolvimento da instituição, como a aprendizagem de seus alunos, ela precisa se organizar, ampliando, ganhando corpo e consistência necessária para alcançar os resultados esperados.

Nesse sentido, o gestor escolar precisa refletir como será e como deverá ser a educação, analisando primeiro a questão de qual a função e perspectiva dos educadores e demais funcionários para o futuro da educação na instituição para que haja transformações positivas no ensino, enfrentando os desafios encontrados, na formação de equipes de trabalho nas tomadas de decisões, uma vez que é líder desse processo de construção e desenvolvimento da convivência democrática.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo de caráter essencialmente qualitativo com ênfase no modelo fenomenológico, que segundo Minayo (1999, p. 21 -22), descreve a pesquisa qualitativa como aquela que: “trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes e corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos a operacionalizações de variáveis”. Sendo assim, a



pesquisa qualitativa e o modelo fenomenológico se destacam como trilha mais apropriada de estudo e entendimento de como é a atuação da gestão escolar nas creches sendo um desafio cotidiano.

## **GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

É preciso enfatizar que o Projeto Político Pedagógico (PPP) se apresenta como uma poderosa ferramenta na consolidação de uma gestão escolar democrática e participativa, pois o projeto representa a proposta pedagógica da escola, configurando-se como a identidade da unidade de ensino. É nele que são definidos os objetivos, diretrizes e caminhos que a instituição deve trilhar para que se alcance as metas traçadas. A construção e a execução do PPP deve ser consequência do esforço coletivo de todos os pertencentes da comunidade escolar, ou seja, na sua formulação deve haver a participação do gestor, da equipe pedagógica, dos docentes, funcionários da unidade escolar, pais e alunos.

O Projeto Político Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. (Vasconcelos, 2013, p.17)

Vale salientar que o Projeto Político Pedagógico recebe esse nome devido às suas missões e aspirações na escola. Tendo como objetivo principal desse instrumento o de democratizar a escola, determinando assim, sua identidade levando em consideração o perfil dos atores que fazem parte das atividades de toda comunidade escolar, além de orientar todos os profissionais pertencentes à escola e as famílias no intuito de efetivar as ações previstas na proposta pedagógica.

O Projeto Político Pedagógico é uma ferramenta que contribui na transformação da realidade, envolvendo tudo que for relativo ao processo de ensino-aprendizagem, não se limitando apenas ao espaço dentro da escola, sendo indispensável que tal projeto contemple as questões culturais e sociais da comunidade escolar.

O projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações diversas, 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 seus efeitos. (Veiga, 2013, p.275)

No entanto, é preciso que a escola e a gestão tomem alguns cuidados no que tange a elaboração e execução do PPP, pois alguns descuidos podem comprometer e até mesmo anular sua eficácia dentro da escola.

## **A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO DO PROFESSOR**

O ensino superior é o tipo de ensino que visa atingir a formação profissional das diferentes áreas aplicadas mediante o processo de ensino-aprendizagem das habilidades e competências técnicas, daí a importância da formação continuada para professores.

O ingresso no curso superior implica na mudança substantiva na forma como o professor deve conduzir os processos de ensino-aprendizagem. Mudança muito mais de grau do que de natureza, pois todo ensino e toda aprendizagem, em qualquer nível e modalidade, dependem das mesmas condições. No entanto, embora sendo condições comuns a todos o ato ensino/aprendizagem, quando referida a ensino superior visa formar o cidadão pelo estímulo de uma tomada de consciência como estudante, do sentido da existência histórica, pessoal e social com o objetivo de levar o aluno a entender a inserção não só em sua sociedade, mas também da humanidade. Espera-se que ao adquirir o saber universitário aumente o senso de ética do indivíduo devido ao seu grau maior de instrução, o despertar para consciência social.

Sobre a formação continuada do professor o Plano Nacional de Educação assevera que:

A melhoria da qualidade do ensino, que é um dos objetivos centrais do Plano Nacional de Educação, somente poderá ser alcançada se for promovida, ao mesmo tempo, a valorização do magistério. Sem esta, ficam baldados quaisquer esforços para alcançar as metas estabelecidas em cada um dos níveis e modalidades do ensino. Essa valorização só pode ser obtida por meio de uma política global de magistério, a qual implica, simultaneamente: - a formação profissional inicial; - as condições de trabalho, salário e carreira; a formação continuada (Brasil, 2001, p. 15).

O mesmo PNE (2001) ainda sobre a formação continuada do professor aborda o seguinte:



A formação continuada assume particular importância, em decorrência do avanço científico e tecnológico e de exigência de um nível de conhecimentos sempre mais amplos e profundos na sociedade moderna. Este Plano, portanto, deverá [...] A formação continuada do magistério é parte essencial da estratégia de melhoria permanente da qualidade da educação, e visará à abertura de novos horizontes na atuação profissional. [...] A formação continuada dos profissionais da educação pública deverá ser garantida pelas secretarias estaduais e municipais de educação, cuja atuação incluirá a coordenação, o financiamento e a manutenção dos programas como ação permanente e a busca de parceria com universidades e instituições de ensino superior. (Brasil, 2001).

Ao adquirir uma carga de conhecimento, percebe-se como este conhecimento é por si só, uma ferramenta de que o indivíduo dispõe para melhorar sua existência e diferenciar os seres humanos das outras espécies. O processo de aquisição do conhecimento depende fundamentalmente dele mesmo, o estudante pesquisador assume-se cientista, seja pelo desenvolvimento psíquico e pessoal, o intelecto, ou somente pela vontade de explorar o material de trabalho específico a sua área.

O ajuste dos professores a sua nova profissão depende, pois em grande medida, das experiências biográficas, modelos de imitação anteriores, da organização democrática em se encontrar inserido desde o primeiro momento. Ao iniciar uma vida de estudante pesquisador, precisa-se formar uma biblioteca a nível pessoal, de forma simples e clara dispor de livros que fundamente seu desenvolvimento, criando um contexto, um quadro teórico, de desenvolver a aprendizagem, a afirmação dos próprios pensamentos. Um bom educador precisa contextualizar o seu aprendizado para gerar competência técnica a que se propõe trabalhar, o professor pode ser visto como mediador realizador da ação política interacional da educação, entendendo que terá domínio dos conteúdos de ensino, como também das relações entre os vários aspectos da escola, a organização e os resultados da sua ação, ou seja, a sala de aula, qualquer que seja ela, será um lugar de encontro consigo mesmo e com o outro.

Os homens humanizam-se com o trabalho juntos para fazer do mundo, sempre mais, a mediação de consciência que coexistência em liberdade. Aos que constroem juntos o mundo humano, compete assumirem a responsabilidade de dar-lhe direção. Dizer a sua palavra equivale a assumir conscientemente, como trabalhador a função de sujeito de sua história, em colaboração com os demais trabalhadores e o povo (Freire, 2013, p.28).



Obviamente, ser docente envolve mais do que apenas discurso, existem características que devem ser entendida para a sua preparação pessoal, como a profissionalização e o profissionalismo.

A profissionalização refere-se às condições ideais que venham a garantir o exercício profissional de qualidade, como: a formação continuada nas quais o professor revê teorias e reconstrói competências, habilidades e atitudes profissionais; remuneração compatível com a natureza e as exigências da profissão; condições de trabalho (recursos físicos e materiais, clima de trabalho, práticas de organização e gestão).

O profissionalismo refere-se ao desempenho competente e compromissado dos deveres e responsabilidades que constituem a especificidade de ser professor e ao comportamento ético e político expresso nas atitudes relacionadas à prática profissional isto é; domínio da matéria e dos métodos de ensino, dedicação ao trabalho, participação na construção coletiva do projeto pedagógico; respeito a cultura e a origem dos alunos; assiduidade; rigor no preparo e na condução das aulas; compromisso com um projeto político democrático.

O profissionalismo requer profissionalização e a profissionalização requer profissionalismo e essa formação depende de que o profissional tenha como foco a execução de um bom trabalho com compromisso, competência, habilidade e ética.

## **UM BREVE MERGULHO NA ARTICULAÇÃO FAMÍLIA/ESCOLA**

Atualmente a sociedade tem passado por muitas modificações e a escola se tornou palco onde essas mudanças acabam sendo refletidas. A escola que ainda tem funcionado longe do que deveria ser, ou seja, não consegue desenvolver de forma completa e significativa a sua função de oferecer educação científica.

Costuma-se dizer que a família educa e a escola ensina, ou seja a família cabe oferecer as crianças e ao adolescente a pauta ética para a vida em sociedade e a escola instruí-lo, para que possam fazer frente às exigências competitivas do mundo na luta pela sobrevivência. (Osorio, 2016, p. 82).

É na escola que se obtém o conhecimento científico, esse deve inserir nessa relação seu capital de instrução de forma que esse esforço leve em consideração os aspectos particulares de situação social e cultural e que influencie de forma decisiva o equilíbrio familiar.



A família por sua vez é responsável pelo desenvolvimento social e pedagógico de seus filhos, precisa buscar a interação com a escola questionando, sugerindo e interagindo, oferecendo elementos que através de discussões e uma extensiva comunicação com os educadores promovam as alternativas que irá suprir as necessidades dos educando.

A união entre essas duas instituições, família e escola leva a uma compreensão mútua e uma ajuda a outra e ambas só tem a ganhar. Bock (2014, p. 249) “a família, do ponto de vista do indivíduo e da cultura, é um grupo tão importante que, na sua ausência dizemos que a criança ou adolescente precisa de uma “família substituta” ou devem ser abrigados em uma instituição que cumpra suas funções de cuidados para posterior participação na coletividade”.

Nota-se a grande necessidade do indivíduo que é a participação mais presente da família na vida dos filhos, hoje em dia os papéis tem se invertido, a família quer que os professores e escola ocupem o lugar que é devido aos pais e deixam de suprir as necessidades urgentes do filho, colocando toda a responsabilidade na escola. Contudo, a criança não usufrui da integração que deve haver entre família e escola, os únicos prejudicados são sempre os alunos que não tem um bom alicerce nessa jornada de aprendizado. Quando se fala em educação de qualidade é imprescindível que os pais estejam presentes na escola para que haja uma integração firme entre ambas.

Escola e família têm uma grande responsabilidade que é formar os primeiros grupos sociais de uma criança. É interessante que a escola inclua a família na elaboração de proposta pedagógica, almejando ter um equilíbrio na disciplina dos alunos. É necessária a participação na educação através do compromisso com a formação do caráter do educando. A parceria entre família e escola fortalece o aprendizado e torna o aluno disciplinado. O que mais se ouve falar hoje nas escolas é a falta de limites dos alunos na sala de aula, muitas vezes eles estão sem motivação, os professores estão cansados, doente físico e mentalmente. O sentimento de desânimo e desmotivação nunca esteve tão presente na escola.

Portanto, surge nas escolas a demanda para assimilar esse quadro complexo que se encontra a educação. Os educadores discutem essa dificuldade, pois, percebem que se nada for feito ficará difícil ou impossível ensinar e educar. Verifica-se que essas discussões acontecem apenas dentro da escola entre o corpo docente, isto é, a escola paulatinamente vem resolvendo alguns problemas que nela são constados.

Nesse contexto, a participação da família na escola se torna essencial na consolidação do processo de aprendizagem. Segundo Saviani (2018, p. 13), “[...] o trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular a humanidade que é



produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens”. Entretanto, é importante asseverar que no percurso de formação dos vínculos afetivos ele não é inalterável, cada indivíduo irá responder de maneira diferenciada. Assim, a família desempenhará papel importante no bem estar psicológico da criança.

Libâneo contribui com tal discussão ao afirmar que:

Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais), na gestão da escola há dois sentidos de participação articulados entre si. Há participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elementos pedagógicos, metodológicos e curriculares. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomadas de decisão (Libâneo, 2012, p. 139).

Assim, a gestão escolar deve criar mecanismos para obter a adesão e a participação dos pais no cotidiano da escola, dividindo assim, a responsabilidade no processo de desenvolvimento das atividades. Então, para que exista a participação da comunidade na escola, é preciso que exista uma sinalização positiva por parte da gestão, e quando se fala em comunidade escolar, é preciso destacar em especial, os pais e responsáveis pelos alunos.

Ainda existe um grande distanciamento das famílias dos estudantes no que concerne ao andamento da unidade escolar, o que acontece é que a sua grande maioria ainda não percebeu que a parceria com a gestão trará resultados surpreendentes para todos, nos mais diversos aspectos. No momento que os pais ou responsáveis pelos alunos, participam da vida escolar dos mesmos, as coisas começam a ficar mais fáceis, nas questões referente ao aprendizado e sobre o verdadeiro papel da escola. Quando existe a participação dos pais e responsáveis pelos alunos, a gestão tem a oportunidade de dividir com eles as suas angústias e preocupações, tanto administrativas, quanto pedagógicas, isto é parte-se do pressuposto de que a escola e a família têm os mesmos objetivos em relação ao aprendizado dos alunos.

Sobre a relação entre a escola e a família, Weiss (2014, p. 32) assevera que:

[...] nos dias de hoje é uma das mais palpantes questões discutidas por pesquisadores e gestores dos sistemas e unidades de ensino em quase todo o mundo. A escola deve completar a tarefa do lar, o aperfeiçoamento do caráter, encaminhando as tendências individuais para a harmonia e a estabilidade sociais. A família e a escola são duas instituições muito importantes no desenvolvimento mental, psicomotor, social e afetivo do ser



humano. A educação bem sucedida da criança na família é que vai servir de apoio à sua criatividade e ao seu comportamento produtivo quando adulto, nesse contexto a família tem sido, é e será a influência mais poderosa para o desenvolvimento da personalidade e do caráter dos cidadãos.

Assim, pode-se afirmar que a participação e o interesse dos pais ou responsáveis dos alunos pela vida escolar, exercerá grande influência no processo de aprendizagem deles. No momento que a família participa do cotidiano da escola, as responsabilidades são divididas, e conseqüentemente, o êxito é alcançado mais facilmente. Caberá à gestão e aos educadores, demonstrar a essas famílias o quanto é valoroso a sua participação nos rumos da escola.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ser gestor escolar significa ter o aluno como personagem central de nosso trabalho. Conhecer, pesquisar, vivenciar e dispor de um leque de propostas que sejam adequadas às necessidades, aos interesses, às habilidades e as dificuldades dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola.

O gestor escolar deve ter como meta que a sua prática não é consertar, mas, sim criar relações cooperativas e estimular a confiança, trabalhando em equipe, discutindo, explorando, pesquisando e tentando alternativas somadas, transformando a tentativa de restaurar, se libertando de histórias auto limitantes em relação ao papel profissional da educação, facilitando as mudanças para expressar sua autenticidade e função de sua resistência.

Portanto, um dos grandes desafios do gestor escolar na educação infantil é alcançar os objetivos almejados, então é de grande valia refletir uma educação de qualidade despertando para novos conhecimentos, somando e dividindo o que se tem aprendido, deslocando da teoria para aquisição de competências e habilidades, sendo parceiro, paciente, motivando, interagindo e envolvendo todos os participantes da escola priorizando uma educação de qualidade.



## REFERENCIAIS

- BRASIL. (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: 1988 - Texto constitucional promulgado em Cinco de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de nos. 1/92 a 53/2006 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos. 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas.
- \_\_\_\_\_. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez.
- \_\_\_\_\_. (2001). Lei n. 10.172, de 09 de Janeiro de 2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm). Acesso em: 29 mar. 2019.
- BOOK, A. M. B. (2014). **Uma introdução ao estudo da psicologia**. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- FREIRE, P. (2013). **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra.
- LIBÂNEO, J. C. (2012). **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia, Brasil: Editora Alternativa.
- MINAYO, M. C. de S. (1999). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 12. ed. Petrópolis, Brasil: Vozes.
- OSORIO, L. C. (2016). **Família hoje**. Porto Alegre, Brasil: Artes Médicas
- SAVIANI, D. (2018). **Escola e democracia: teoria da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política**. 43. ed. Campinas, Brasil: Autores Associados.
- VASCONCELOS, C. S. (2013). **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 14 ed. São Paulo, Brasil: Libertad.
- VEIGA, I. P. A. (2013). **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas, Brasil: Papyrus.
- WEISS, M. L. L. (2014). **Psicopedagogia clínica: uma visão diagnóstica**. 2. ed. Porto Alegre, Brasil: Artes Médicas.