

## O GESTOR ESCOLAR E OS DIREITOS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Simônica Maria Rocha da Silva <sup>1</sup>  
Luís Ortiz Jimenéz <sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo é um recorte da dissertação de Mestrado cujo objetivo é suscitar reflexões sobre o papel do gestor escolar face aos direitos de aprendizagens preconizados pela Base Nacional Comum Curricular, analisando o perfil deste profissional à frente das instituições de educação infantil, suas contribuições na formação continuada dos professores e sua relação com a comunidade. O desenvolvimento do estudo se deu através da utilização de bases teóricas, fundamentadas nas concepções de estudiosos da área e na Legislação da Educação Nacional sobre a importância do papel do gestor na garantia do direito à formação integral das crianças de 0 a 5 anos, consideradas todas as nuances intrínsecas a esta etapa da Educação Básica. Os resultados do estudo revelaram que o papel do gestor escolar é fundamental, enquanto liderança atuante e articulada a todos os processos educativos na comunidade escolar, a ele compete garantir que os direitos de aprendizagem das crianças sejam assegurados. Sugerindo, portanto, uma atitude de gestão democrática que leve em conta a participação e envolvimento dos professores, funcionários e famílias no projeto educativo da instituição, superando a ação meramente administrativa e burocrática.

**Palavras-chave:** Educação Infantil, Direitos de Aprendizagem, Gestor escolar.

### INTRODUÇÃO

A função do diretor escolar vem fomentando uma série de reflexões nos últimos anos, essas reflexões se intensificaram com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e com a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – 9394/96 que deliberam sobre a gestão democrática nas escolas públicas. Assim, a centralidade das decisões e a função meramente

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção- PY; Mestre em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção- PY; Graduada em Letras Português/Inglês pela Universidade Estadual de Alagoas- UNEAL, Pós-Graduada em Psicopedagogia Pela Universidade Estadual de Alagoas- UNEAL, Especialista em Educação Infantil pela Faculdade São Luís de França, Especialista em Língua Portuguesa: Redação e Oratória, Especialista em Gestão Escolar: Orientação e Supervisão. Professora efetiva da Rede Municipal de Educação de Teotônio Vilela- Alagoas, atuou como coordenadora pedagógica, leciona Língua Portuguesa, Inglês e Redação. Atualmente atua como gestora escolar no Centro Municipal de Educação Infantil Governador José de Medeiros Tavares. [simoni\\_k200@hotmail.com](mailto:simoni_k200@hotmail.com);

<sup>2</sup> Doutor em Ciências da Educação. Licenciado em Psicopedagogia. Coordenador do master oficial interuniversitário em estudos e intervenção social em migrações, desenvolvimento e grupos vulneráveis. Coordenador da Unidade de Ensino virtual e apoio à docência. Diretor do grupo de Investigação HUM-782, diversidade, deficiência e necessidades educativas especiais. [lortizj@ual.es](mailto:lortizj@ual.es).



administrativa abre espaço para o profissional com múltiplas competências: capacidade de dialogar, gerenciar conflitos, propor, articular, mobilizar e direcionar ações para alcançar o objetivo máximo da escola que é a aprendizagem significativa e o desenvolvimento integral do indivíduo.

As novas demandas sociais no ambiente escolar apontam para a necessidade de um diretor com capacidade de gerir os processos educativos de maneira que a escola alcance seu principal objetivo: garantir o direito à aprendizagem. Inicialmente, porém, fica claro que a educação absorveu conceitos da teoria geral da administração expressos nas ações de organização, direcionamento, controle de bens e serviços para atingir resultados. Contudo, esse conceito vai sendo ampliado quando o diretor administrativo/diretor escolar cede espaço ao gestor, suscitando reflexões acerca da prática deste profissional, fazendo-se necessário compreender qual o papel deste gestor nos resultados obtidos nas instituições de educação infantil.

No entanto, essa responsabilidade não condiciona à centralização das decisões, mas evidencia a gestão escolar como uma ação democrática, aberta à participação da comunidade, contribuindo para os desdobramentos do projeto educativo. Sendo, contudo, competência inerente à prática de gerenciar a criação de estratégias de mobilização de todos em prol da garantia dos direitos de aprendizagens das crianças.

As reflexões provocadas sinalizam a importância de aprofundar discussões acerca da atuação do gestor escolar em face aos direitos de aprendizagens na educação infantil, ampliando o conceito da prática focada exclusivamente nos aspectos administrativos. Dessa inquietação, surge a intenção de buscar identificar contribuições do gestor escolar nos resultados de aprendizagem obtidos nas instituições de educação infantil, verificando em quais aspectos o gestor escolar pode influenciar nos resultados e na garantia dos direitos de aprendizagem na primeira etapa da educação básica.

Os resultados e discussões decorrentes desse estudo almejam promover reflexões que auxiliem na melhoria da prática gestora no que concerne à garantia dos direitos de aprendizagem das crianças de 0 a 5 anos matriculadas em centros de educação infantil e instituições equivalentes.

## **METODOLOGIA**

No que se refere à estrutura metodológica do estudo, trata-se de uma pesquisa qualitativa, fenomenológica, descritiva, com coleta de dados, através de questionários dirigidos

aos professores, gestores e coordenadores pedagógicos dos centros municipais de educação infantil de Teotônio Vilela - Alagoas, visando identificar as contribuições do gestor escolar nos resultados de aprendizagem obtidos nas instituições de educação infantil. Além de buscar respaldo na pesquisa bibliográfica, ao ocupar-se da conceituação de gestão escolar e direitos de aprendizagens, empregada neste estudo, valendo-se de estudos publicados em artigos, livros, anais de congressos; da leitura do conjunto de documentos que norteiam as atividades realizadas pelas instituições participantes e da observação sistemática na busca pela compreensão da base teórica que sustenta a prática na instituição.

A análise dos dados ancorou-se na perspectiva de BARDIN (2016, p. 125), que consiste na aplicação de três etapas: pré-análise que está relacionada à organização do material, seguida da exploração dos dados coletados e da codificação, resultando na interpretação dos conteúdos das categorias a serem trabalhadas.

Levou-se em consideração, ainda, a dinâmica da relação entre a realidade existente e a subjetividade de cada indivíduo não podendo ser expressa numericamente. Nessa perspectiva, procura-se “aproximar as pessoas com o intuito de compreender a situação problemática e ajudar aos envolvidos na solução da mesma” (ALVARENGA, 2019, p. 51).

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A Administração é o ato de planejar, organizar, direcionar e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos. Segundo PARO (2015, p.18), “a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.” Segundo LIBÂNEO *et al*, (2012, p. 437), essa compreensão “também é útil por sintetizar a tarefa de administrar em dois conceitos bem claros, a racionalidade dos recursos e a coordenação dos esforços coletivos em função dos objetivos.” No entanto, vale ressaltar que a organização escolar difere de outras organizações, considerando que a instituição escolar é essencialmente uma organização social, formada a partir das relações interpessoais. Suas características são interativas e se movem com objetivo de formar pessoas, há uma intencionalidade pedagógica em todas as ações propostas.

A Administração difere da gestão escolar, considerando que as instituições de ensino vivenciam processos dinâmicos que demandam a necessidade de interação constante e uma visão abrangente dos processos educativos. Nesse sentido, a administração não abarca todas essas mudanças decorrentes da nova maneira de gerenciar a escola com foco na participação de todos. Assim, a administração passa a ser uma dimensão que compõe a gestão escolar que, para

a autora, não se trata apenas de uma mudança na terminologia da palavra, mas no alcance da segunda sobre a primeira, LÜCK (2017).

O enfoque dado por PARO em relação à administração escolar nos permite, ainda, analisar que os estudos sobre a atuação do profissional à frente da instituição de ensino sempre instigaram estudos, questionamentos e investigações. Partindo do conceito de que a escola detém características de uma organização com aspectos distintos que se inter-relacionam, convergindo para objetivos comuns, os quais têm por finalidade a formação integral da criança, jovem ou adulto nela matriculados.

Nesse contexto, retomamos a reflexão inicial sobre o papel do gestor frente à garantia da qualidade da educação nas instituições de educação infantil, visto que o nosso foco é discorrer, especialmente, sobre os processos educativos nesta etapa da educação básica. Portanto, ao gestor escolar compete gerenciar todos os processos educativos e garantir, prioritariamente, as condições para que o aluno aprenda, zelando para que essa aprendizagem ocorra em diferentes espaços, com recursos adequados e profissionais aptos a realizar suas atribuições no âmbito do cuidar e do educar.

Nessa perspectiva de atuação, revela-se a complexidade da função social da escola e aponta as concepções nas quais estão apoiadas a ação gestora, visto que, segundo LÜCK (2009, p.15), “a ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola.”

Sob o entendimento de CURY (2007), observa-se que a gestão vai além de chefiar a instituição escolar na sua dimensão administrativa. Assim, a ação do gestor emana de um conjunto de vivências e concepções a respeito do seu papel enquanto agente de transformação comprometido com a comunidade. Sendo importante ressaltar e elencar aspectos que fundamentam a prática do gestor escolar, tais como: concepção de criança, infâncias, cultura, planejamento, avaliação, princípios da educação, inclusão, sociedade, currículo, organização do cotidiano escolar, entre outros elementos que contribuem para uma boa gestão escolar. É evidente que, nesse conjunto, está inserida também, a sua trajetória formativa no que concerne à formação inicial e continuada.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Conforme a análise realizada, a partir da coleta de dados dos questionários aplicados com professoras e coordenadoras pedagógicas, destacamos as sete consideradas mais efetivas

no fazer das gestoras, em sua área de atuação. A primeira contribuição elencada foi a parceria entre direção e coordenação pedagógica como elemento importante na efetivação do Projeto Político Pedagógico. Ressaltamos, porém, que não se trata da centralidade da ação educativa em um modelo verticalizado, no qual a equipe gestora detém o poder de tomada de decisões sem a participação da comunidade; fala-se sobre a importância de tratar o projeto educativo como algo coletivo, representação real dos anseios da comunidade. Nesse pensamento, a parceria se torna uma visão para além das metas individuais e se fundem no coletivo, tomando forma de ação e movimento que acolhe o que é um desejo de todos.

É possível observar nessa contribuição as concepções de poder de cada líder. Quando se trata de uma postura mais centralizadora, não há espaço para diálogo, confronto de ideias e abertura para opiniões divergentes. É preciso entender que não se pode tratar de Projeto Político Pedagógico sem participação de toda a comunidade escolar. Caso contrário, o projeto é individual e não é incorporado, concebido e zelado pela equipe e demais membros da escola. A esse respeito, o “Projeto requer um comprometimento coletivo por ser um particular de responsabilidades dos sujeitos envolvidos em conjunto, de maneira que a escola alcance um desenvolvimento pleno em todos os aspectos.” (THEOBALD et al, 2009, p. 85).

A segunda contribuição se refere ao diálogo aberto com os professores sobre as problemáticas que afetam a aprendizagem. Aspecto já apontado também pelas professoras que se confirma na percepção das coordenadoras pedagógicas. É indispensável que as questões que interferem na aprendizagem sejam amplamente discutidas, com vistas à busca por soluções que assegurem o desenvolvimento das crianças.

A terceira contribuição diz respeito ao Conselho de Classe enquanto espaço colegiado de tomada de decisões, discussão e proposições, sendo de competência do diretor escolar, segundo o Regimento Interno dos centros municipais educação infantil, Artigo 18, Inciso XVI: “promover e participar do Conselho de Classe, dando encaminhamento às decisões tomadas coletivamente.” Desse modo, o que consta nos dados coletados está condizente com o que diz o Regimento Interno, documento responsável pela estruturação da organização e funcionamento da instituição.

A quarta contribuição corresponde ao cumprimento do calendário letivo que deve ser assegurado pelo gestor escolar em cumprimento o que estabelece o Regimento Interno, Artigo 18, Inciso II, cabe à direção escolar “cumprir e fazer cumprir a legislação em vigor.” Posto isto, fica notório que o cumprimento do calendário escolar em qualquer tempo, mediante quaisquer circunstâncias, fica sob a responsabilidade do gestor que deve zelar para que o tempo pedagógico seja aproveitado com a finalidade de promover a aprendizagem.



A quinta contribuição evidenciada se refere ao Horário Trabalho Pedagógico Coletivo, assegurado pelas diretoras da escola, dentro da carga horária. Esse espaço de trabalho pedagógico possibilita a troca de experiências, planejamento e melhor organização na utilização do tempo e espaço pedagógico. Além disso, contribui para que os docentes construam itinerários formativos com base nas suas necessidades.

A sexta contribuição evidenciada pelos dados coletados trata do fortalecimento dos espaços colegiados, enquanto instrumentos de colaboração e discussão entre os diferentes membros da instituição na busca por melhores resultados. Nesse sentido, torna-se clara a importância da gestão democrática e participativa para que a melhoria da qualidade da educação pública seja alcançada, tendo em vista que todos podem ser envolvidos no processo educativo.

A sétima contribuição desvela o nível de compreensão das gestoras sobre a legislação educacional, entendendo-a como instrumento de normatização do trabalho escolar. Nesses termos, torna-se importante ressaltar que o gestor escolar deve embasar sua ação nas leis e normas que regem a educação, podendo dar encaminhamentos mais adequados para cada situação, com maior segurança, considerando o amparo legal sob o qual direciona todas as ações que são de sua competência.

Consideramos pertinente falar, em linhas gerais, sobre os aspectos percebidos já na chegada ao local da pesquisa. Sobre isso, podemos ressaltar que ao chegar em cada um dos centros, observa-se que há agenda de trabalho da gestora, comunicados à comunidade escolar expostos em murais internos e nos portões da escola.

Quanto à infraestrutura, é adequada para o atendimento às crianças de 0 a 5 anos. No entanto, em uma das instituições há inadequações nos banheiros que tem rampas bastante escorregadias, as salas de referência são pequenas e não oferecem janelas para vista externa, não há circulação de ar natural, apenas aparelhos de ar condicionado.

A observação mostrou que há um cuidado com a limpeza do prédio, com a manutenção e conservação dos móveis e recursos em uso. As secretarias funcionam com acesso restrito em quatro dos centros, já uma das unidades educacionais tem apenas uma sala disponibilizada para direção, coordenação e secretaria escolar.

Os centros de educação da Rede Municipal de Ensino são padronizados, em termos de cores, tipos de móveis e horários de funcionamento. Contudo, percebe-se características específicas que retratam a comunidade escolar e a prática de cada gestora. Desde a disposição das informações até a maneira de se comunicar, postura e concepções são bastante evidenciadas no fazer das diretoras observadas.

Quanto às sete contribuições apresentadas anteriormente, também presentes nos dados coletados junto às professoras, corroboram para a sistematização das observações realizadas, apontando para a comprovação das contribuições nas dimensões de planejamento e organização do trabalho na escola, no qual as diretoras participam, intervindo e realizando proposições. No entanto, evidenciou-se nos aspectos observados que algumas gestoras apresentam maior compreensão sobre o seu papel no planejamento, colocando-se de maneira coerente e argumentativa com base em documentos norteadores e pesquisas. Percebe-se que nessas instituições existe articulação entre o planejamento e a ação docente; o Plano de Ação da escola é conhecido por toda a equipe e os profissionais sabem como a escola funciona, quais são suas tarefas e como realizá-las.

Na dimensão de acompanhamento das Práticas Docentes, observou-se que as gestoras realizam acompanhamento, inclusive dialogam com franqueza sobre questões específicas de desenvolvimento das crianças, dando *feedbacks* sobre o que foi pontuado no acompanhamento. Contudo, essa maneira de conduzir o acompanhamento da prática se mostra mais evidente em quatro dos cinco centros pesquisados. As gestoras apresentam maturidade na busca de soluções para os desafios encontrados, realizam orientações claras e pertinentes e fazem proposições significativas.

Diante dos aspectos mencionados acerca dos dados coletados, os quais se referem ao objetivo específico nº. 1 da referida pesquisa, no qual nos propomos identificar as contribuições do gestor escolar nos resultados de aprendizagem obtidos nas instituições de educação infantil, observa-se que este alcançou o propósito, tendo em vista que as contribuições foram identificadas e apresentadas com coerência, considerando a proposição inicial do estudo.

Dando continuidade às reflexões da pesquisa, reportamo-nos ao objetivo específico nº 2, no qual apresentamos a proposição de conhecer as opiniões dos docentes sobre a influência do gestor escolar nos resultados de aprendizagem; considerando o que nos apontam os dados coletados, através dos questionários destinados ao grupo de professoras participantes da pesquisa.

Nessa via, compreendemos que, sob a ótica das respondentes, o gestor exerce influência nos resultados de aprendizagem quando realiza ações de orientação e acompanhamento efetivo da prática docente, com vistas à melhoria da qualidade da educação pública. Torna-se relevante analisar que a prática gestora para além da atividade administrativa demonstra uma compreensão ampla do que é o papel do gestor engajado em todas as dimensões da gestão, entendendo que dentre todas estas, a pedagógica é a raiz da ação educativa.



Salientamos, contudo, o destaque atribuído pelo mesmo grupo de respondentes à presença do gestor escolar no cotidiano, participando efetivamente das ações em todas as dimensões que integram seu campo de atuação. Assim, a instituição que tem um diretor presente transmite maior confiança para sua equipe, agindo enquanto liderança comprometida com os princípios democráticos, bem como, construindo um trabalho coeso e alinhado ao projeto educativo da comunidade escolar.

Além disso, quando se trata de situações de conflito, nas quais o professor não consegue atuar de maneira resolutiva, a mediação do gestor, enquanto líder se mostra eficaz e é compreendida pela equipe como necessária e importante para que a comunicação seja mantida e o conflito seja mediado eficazmente.

Ainda sobre as opiniões dos docentes no que se refere à influência do diretor escolar nos resultados de aprendizagem, destacamos que as professoras se sentem valorizadas pela gestão da escola no ambiente de trabalho, dando ênfase ao reconhecimento das boas práticas e dos diferentes saberes e habilidades da equipe. Nesse sentido, há evidências de que quando a equipe tem seu trabalho reconhecido e suas práticas são valorizadas, o engajamento com o projeto da escola acontece e os resultados são mais efetivos, tendo em vista que os desafios encontrados no percurso são superados coletivamente, considerando as habilidades de cada membro que compõe a comunidade escolar.

Outro aspecto relevante destacado pelas docentes se trata do suporte didático e pedagógico dado pela gestora para que o trabalho seja efetivado. Sendo, portanto, uma ação compartilhada entre coordenação e direção, as professoras consideram o papel da gestão importante para que as ações pedagógicas sejam mais eficientes.

Além do suporte didático e pedagógica, o grupo de respondentes apresenta parecer favorável à relação baseada no respeito, demonstrando que o ambiente de trabalho harmonioso, organizado, no qual as relações interpessoais são tratadas com zelo reflete no alcance das metas estabelecidas pelo grupo.

Para as docentes, a boa relação entre gestoras e professoras impacta no clima da instituição, ampliando a possibilidade de mediação dos conflitos existentes nas relações humanas, bem como, fortalecendo os vínculos afetivos e construindo um ambiente mais inclusivo e solidário para todos.

Segundo o ponto de vista das professoras, há em suas instituições uma gestão que se coaduna com atitudes democráticas, tendo em vista que a atuação da direção se baseia em princípios éticos e transparentes. Desse modo, o clima de cooperação, amizade e parceria,



tornando-se um espaço de formação humana com base em valores de solidariedade e respeito entre todos os profissionais.

Essas afirmações são respaldadas no processo de gerenciamento dos recursos administrados pela unidade de ensino. No caso das instituições de educação infantil, conforme já mencionamos, o recurso federal existente é o Programa Dinheiro Direto na Escola, o qual é administrado pelo Conselho Escolar que, na ótica da maioria das professoras participantes do estudo, age com transparência e presta contas para toda a comunidade escolar.

Além disso, a opinião deste mesmo grupo de profissionais apontam para o trabalho das gestoras no que se refere a assegurar os direitos das crianças matriculadas, considerando o que preconiza a Lei nº 8.069/90, tendo em vista que as gestoras mantêm monitoramento e acompanhamento sistemático de todas as turmas, com o objetivo de detectar quaisquer situações que se caracterizem violação de direito, acionando com brevidade os órgãos de defesa e proteção desses direitos.

Diante das observações e apontamentos colhidos, é possível compreender as opiniões das docentes sobre a influência do gestor escolar nos resultados de aprendizagem. Entendendo que, mesmo não havendo unanimidade em todas as respostas, há evidências consideráveis do impacto do trabalho realizado pela gestão escolar de todos os centros de educação infantil pesquisados, considerando que a maioria das respostas dadas convergiram para a compreensão das percepções das professoras sobre a atuação da gestora que atua na instituição da qual fazem parte.

No que se refere ao objetivo específico nº 3, no qual buscamos conhecer as opiniões dos gestores sobre a sua influência nos resultados de aprendizagem, analisando como estes profissionais percebem a sua atuação frente às instituições de ensino e a percepção que têm sobre a repercussão desta atuação no alcance dos resultados da instituição da qual é representante legal. Considerando neste ponto a opinião do gestor sobre a sua própria prática, reconhecendo-se como líder que atua em todas as dimensões da gestão escolar.

Salientamos, contudo, que além dos diretores, os coordenadores integraram essa parte da pesquisa, possibilitando analisar os dados coletados e estabelecendo uma relação entre a visão daqueles e as observações feitas pelos coordenadores sobre os mesmos aspectos.

Assim sendo, a orientação, o acompanhamento da prática docente e o cumprimento do planejamento se apresentam como elementos importantes da prática do gestor escolar; compreendendo, desse modo, que deve haver a cooperação efetiva deste profissional na organização do trabalho pedagógico.



Além disso, evidencia-se a importância da formação continuada ser integrada à agenda dos gestores escolares, reservando momentos específicos para estudo, dedicando, assim, tempo à própria formação de maneira contínua. Outra opinião evidenciada se refere à parceria entre diretor e coordenador pedagógico como elemento importante no processo de implementação do Projeto Político Pedagógico, enquanto instrumento norteador do trabalho coletivo.

O diálogo aberto para tratar de aspectos que interferem no alcance dos objetivos de aprendizagem é considerado, na opinião dos gestores, como indispensável para encontrar soluções. Nesse sentido, a opinião dos gestores é validada pelas respostas dos coordenadores pedagógicos que apontam visualizar essa prática na ação cotidiana do dirigente da unidade educacional. Além disso, há uma compreensão sobre a importância de um planejamento flexível que possa ser acompanhado pela comunidade e implementado, de acordo com as necessidades apresentadas ao longo do percurso.

A visão dos gestores sinaliza que o conselho de classe é um potencial instrumento de diálogo e fortalecimento da gestão democrática, considerada a participação dos segmentos envolvidos neste processo. Evidenciando, ainda, a importância da atuação do diretor no sentido de propor ações que concorram para a melhoria da qualidade dos resultados alcançados.

Destaca-se, inclusive, a necessidade de assegurar o cumprimento da carga horária estabelecida na legislação, enquanto garantia de tempo pedagógico utilizado eficazmente para o desenvolvimento das crianças. Destaca-se, ainda, a importância dada aos momentos de trabalho pedagógico coletivo como necessários para que o docente possa planejar, refletir e compartilhar sua prática, buscando aprimorá-la.

Diante das considerações realizadas na condensação e busca pela compreensão dos dados, entende-se que os gestores compreendem sua influência nos resultados de aprendizagem, ratificando seu relevante papel na elevação da qualidade do ensino ofertado e, conseqüentemente, nos resultados obtidos. Essa visão é reforçada pela compreensão dos coordenadores que são co-autores da ação gestora, visto que compõem a equipe diretiva das unidades de ensino infantil que participaram desta pesquisa.

No objetivo específico nº 4, no qual intencionamos verificar em quais aspectos o gestor escolar pode influenciar nos resultados de aprendizagem; considerando o campo de atuação e as dimensões da gestão escolar, observa-se que o gestor, apesar de ser responsável por zelar e orientar o bom uso, manutenção e preservação do espaço físico, recursos e equipamentos, o aspecto infraestrutura não foi considerado determinante nos resultados de aprendizagem das crianças. Sinalizando que os aspectos meramente administrativos não dão conta de assegurar a aprendizagem e o desenvolvimento dos pequenos.



Dentre os aspectos considerados relevantes para que a instituição alcance bons resultados de aprendizagem e desenvolvimento das crianças está o trabalho de articulação e envolvimento de todos os segmentos da comunidade no processo educativo; fortalecendo e apoiando os espaços colegiados de tomada de decisão. Além disso, a valorização dos profissionais que atuam na unidade educacional e são agentes indispensáveis para que o Projeto Político Pedagógico seja executado é considerada um dos aspectos no qual o gestor impacta diretamente no resultado das ações.

Além disso, a maneira como os recursos financeiros são tratados pelo gestor escolar é considerado um aspecto que influencia nos resultados, tendo em vista a habilidade de gerenciar e liderar o conselho escolar para utilizar o capital existente para assegurar melhores condições de trabalho e maiores possibilidades de atendimento às crianças. Visto que o suporte didático e pedagógico é considerado ação inerente à prática gestora, sendo este apoio realizado em parceria com a coordenação pedagógica.

Salientamos, ainda que, a parceria e o clima de amizade entre os membros da equipe diretiva influencia na organização do trabalho e na superação dos desafios, considerando que o trabalho cooperativo fortalece a equipe, tendo em vista que o líder canaliza o potencial de cada profissional para empreender esforços com foco na obtenção de resultados significativos e na superação dos obstáculos decorrentes do percurso.

O monitoramento e acompanhamento das instalações é considerado um aspecto de impacto nos resultados, visto que demonstra a preocupação do gestor em conscientizar a equipe sobre a importância de manter o ambiente de trabalho um espaço de acolhimento, adequado para a realização dos trabalhos. Nesse sentido, há mais significado na atuação do gestor em acompanhar e monitorar a qualidade dos espaços do que os espaços em si no que se refere a interferência nos resultados. Essa análise nos indica que o exercício de liderança do gestor exerce maior influência nos resultados obtidos do que uma boa infraestrutura, significando que sem um dirigente capaz de conduzir a equipe para o objetivo central da instituição de educação infantil que é assegurar os direitos de aprendizagem e desenvolvimento das crianças, o resultado pode não ser satisfatório.

Por esse ângulo, entendemos que a atuação do gestor interfere positivamente, também, na garantia dos direitos preconizados no Estatuto da Criança e do adolescente quando o mesmo compreende que a instituição de educação infantil faz parte da rede de proteção e atua no sentido de resguardar e proteger a criança para que a mesma, vivendo em segurança, possa se desenvolver integralmente.



A partir dessas ponderações, percebemos que o gestor escolar exerce o papel de liderança educativa no processo de ensino- aprendizagem nas instituições de Educação infantil, considerando que a prática gestora interfere nos resultados de aprendizagem obtidos na instituição, tendo em vista a percepção dos docentes em relação ao trabalho exercido por este profissional mediante os processos educativos. Vale ressaltar que os gestores escolares das instituições de Educação infantil participantes se mostram preparados para conduzir os trabalhos; têm formação adequada para atuar e compreendem sobre as dimensões que compõem sua área de atuação e as demandas da comunidade na qual está inserido; tornando a gestão democrática e participativa um importante instrumento para alcançar os resultados de aprendizagem almejados.

Ressalta-se ainda que os gestores fazem uso de estratégias eficazes e promovem análise coletiva sobre o alcance das metas, promovendo um diálogo aberto com os membros da comunidade escolar e realizando proposições para melhoria e ajustes no percurso. Logo, havendo evidências contundentes da sua influência nos resultados de aprendizagem.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora esta pesquisa tenha sido realizada em cinco centros de educação infantil, da Rede Municipal de Ensino da cidade de Teotônio Vilela- Alagoas, os resultados obtidos, a partir dos dados coletados, poderão ser utilizados para a implementação de programas de formação de gestores escolares nas diferentes etapas de ensino da educação básica. Além disso, as considerações aqui apresentadas podem subsidiar, inclusive gestores da rede particular de ensino, consideradas as particularidades deste setor.

Ao final dos 25(vinte e cinco) meses de pesquisa, considerando os dados coletados e os resultados obtidos, entendemos a necessidade de implementar algumas intervenções relativas à atuação das gestoras que atuam nos centros de educação infantil que serviram de campo para este estudo, resultando na consolidação do papel do gestor escolar nos resultados de aprendizagem obtidos na educação infantil . Para tal, fazemos as seguintes recomendações aos centros de educação infantil participantes:

- Inserção de momentos de estudo e formação individual na agenda semanal das gestoras;
- Fomentar as discussões entre os gestores dos centros municipais de educação infantil e aqueles que atuam na primeira etapa da educação básica que recebem às crianças que saem da educação infantil para o ensino fundamental ;

- Elaboração de planilhas para realização sistemática do monitoramento da prática dos servidores, visando entender possíveis dificuldades e necessidades de ajustes para que o profissional melhore seu desempenho na execução de suas atribuições;
- Ampliação da participação das gestoras nos planejamentos, bem como, no acompanhamento da prática docente, em parceria com as coordenadoras pedagógicas;
- Criação de grupos de estudos, conforme necessidade e interesse dos gestores;
- Desenvolvimento de projetos de valorização das práticas exitosas existentes no CMEI;
- Divulgação das atividades desenvolvidas, como estratégia de fortalecimento e valorização das atividades desenvolvidas pela equipe;
- Ampliação e fortalecimento da participação dos conselheiros escolares;

Além das propostas direcionadas aos centros de educação infantil envolvidos neste estudo, faz-se importante considerar a contrapartida da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, para tal sugerimos:

- Implementação do programa de formação continuada para gestores, considerando as necessidades formativas específicas de cada profissional, etapa e os resultados obtidos na instituição em que atua;
- Criação de espaços de diálogo e troca de experiências entre os gestores da primeira etapa da educação básica;
- Ampliação do monitoramento da prática gestora, visando entender possíveis dificuldades e necessidades de ajustes na condução dos processos educativos em cada instituição de ensino, auxiliando os gestores no desenvolvimento de competências necessárias à sua atuação;
- Realização de encontros entre os gestores da educação infantil e gestores dos anos iniciais, especialmente aqueles que recebem as crianças que saem da educação infantil para o ensino fundamental, fomentando reflexões sobre o processo de transição entre as duas etapas de ensino;
- Criação de grupos de estudos, conforme necessidade e interesse dos gestores;
- Instauração de agenda que priorize momento de pesquisa e formação individual dos gestores;
- Realizar reuniões práticas e objetivas que não comprometam as atividades dos gestores e o seu tempo de permanência na instituição;
- Desenvolvimento de projetos de valorização das práticas exitosas em gestão escolar;
- Divulgação das atividades desenvolvidas por cada comunidade escolar, fortalecendo o sentimento de pertencimento de cada equipe;
- Ampliação e fortalecimento da formação continuada dos conselheiros escolares;



Em suma, esta pesquisa possibilitou a ampliação da concepção de gestão escolar na educação infantil, suscitando reflexões sobre a atuação do gestor para além das atividades administrativas e burocráticas, para uma atuação com foco na melhoria da qualidade do ensino e dos desdobramentos implícitos nos processos educativos, considerando que esse profissional deve atuar em todas as dimensões da gestão. Assim, a relevância do estudo contribuiu para aprofundar meus conhecimentos, podendo ser tomado como referência para a implementação de propostas de formação continuada para estes profissionais com foco na melhoria da qualidade da educação pública na primeira etapa da educação básica. Além disso, pode contribuir para novas reflexões em possíveis pesquisas referentes à prática gestora na educação infantil e sua influência nos resultados obtidos relativos à garantia dos direitos de aprendizagem e desenvolvimento, propostos pela Base Nacional Comum Curricular no campo da educação infantil e da gestão.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, E.M. de. Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: normas e técnicas de apresentação de trabalhos científicos. 2ª ed. Assunção, Paraguai. Versão em português: **Cesar Amarilha**. 2015.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: **Edições 70**. 2016.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil (CF/88). Coordenação Maurício Antônio Ribeiro Lopes. 4. ed. São Paulo: **Revista dos Tribunais**. 1988

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente. Lei n. 8.069/90** de 13 de julho de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.html). Acesso em: 15 jan. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Lei nº 9.394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília. 1996.

BRASIL Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Parecer CEB nº 20/09 e Resolução CNE/CEB nº 05/09. Brasília. 2009.

BRASIL, (2017). Ministério da Educação. Base Nacional Curricular Comum, disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br>. Acesso em: 15 de dez. de 2021.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**. 2003.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9ª ed. Barueri: **Manole**. 2016.



CURY, C.R.J. A gestão democrática na escola é o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – RBP AE** – v.23, n.3, set./dez de 2007.

LIBÂNEO, J. C.; Oliveira, J. F.; Toschi, M. S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 10. ed. São Paulo: **Cortez**, 2012.

LÜCK, H. (2009). Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: **Editora Positivo**. 2009.

LÜCK, H. (2017). Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 9. ed. Petrópolis, RJ: **Vozes**. 2017.

LÜCK, H. *Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática*. 12. ed. Petrópolis: **Vozes**. 2017.

PARO, V. H. (2015). *Diretor escolar: educador ou gerente?*. São Paulo: **Cortez**. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TEOTÔNIO VILELA. **Secretaria Municipal de Educação de Teotônio Vilela**. Projeto Político Pedagógico dos Centros Municipais de Educação Infantil de Teotônio Vilela – Alagoas. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TEOTÔNIO VILELA. **Secretaria Municipal de Educação de Teotônio Vilela**. Regimento Interno dos Conselhos escolares dos Centros Municipais de Educação Infantil de Teotônio Vilela – Alagoas. 2020.

THEOBALD, I. M, Ribolli, A, Vanconcellos, G. Lopes, J. V, Uiliana, M. A. L. (2009). Projeto político-pedagógico da unidade escolar: princípio de democracia. Curitiba. **Editora CRV**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?> Acessado em: 20 de dez. de 2020.