

GESTÃO ESCOLAR NA ATUALIDADE: UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS DA BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR (BNCC) EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE PLANALTO/RS

Patrícia Antunes Ribeiro*
Camila de Brito Quadros**

RESUMO: *Este artigo trata sobre o tema da gestão escolar a partir de uma escola de Educação Infantil localizada no município de Planalto/RS. A análise consiste em entender quais os desafios enfrentados pelos gestores escolares na educação infantil a partir da implantação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Nesse sentido, foi necessário compreender como ocorre a organização escolar e as mudanças do processo educativo diante das leis que a regem. O objetivo central deste trabalho é destacar os desafios que a gestão escolar enfrenta com relação à educação infantil e a importância dos gestores frente a uma educação de qualidade que possa colaborar no desenvolvimento das habilidades e competências das crianças conforme a BNCC e demais legislações educacionais. A pesquisa é bibliográfica e qualitativa, sendo realizada através de leituras de publicações que versam a respeito da prática pedagógica, com foco centrado na gestão escolar a partir da educação infantil. Além disso, como instrumento de pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada, tendo como foco gestores escolares de uma escola da rede municipal. Neste contexto, os resultados da pesquisa apontaram que os gestores das instituições de ensino precisam ter formação adequada, entender como a instituição é organizada e focar nas ações que envolvam um planejamento eficiente, para garantir uma educação de qualidade.*

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão escolar. Educação Infantil. Base Nacional Comum Curricular (BNCC).*

ABSTRACT: *This article addresses the theme of school management based on a preschool located in the municipality of Planalto/RS. The analysis aims to understand the challenges faced by school administrators in early childhood education following the implementation of the Base Nacional Comum Curricular (BNCC). In this sense, it was necessary to comprehend how school organization occurs and the changes in the educational process in light of the governing laws. The central objective of this work is to highlight the challenges that school management faces in relation to early childhood education and the importance of administrators in providing quality education that contributes to the development of children's skills and competencies according to the BNCC and other educational regulations. The research is bibliographical and qualitative, conducted through readings of publications focusing on pedagogical practices, with a central focus on school management in early childhood education. Furthermore, as a research instrument, a semi-structured interview was used, focusing on school managers from a municipal school network. In this context, the research results indicated that educational institution administrators need appropriate training, an understanding of how the institution is organized, and a focus on actions involving efficient planning to ensure quality education.*

KEYWORDS: *School Management. Early Childhood Education. Base Nacional Comum Curricular (BNCC).*

INTRODUÇÃO

Este artigo trata sobre o tema da gestão escolar a partir de uma escola de Educação Infantil localizada no município de Planalto/RS, cujo interesse surgiu das observações e da prática pedagógica no cotidiano escolar. O intuito da pesquisa foi compreender a seguinte problemática: Qual é o melhor caminho que se deve percorrer para conseguir uma gestão escolar democrática com educação de qualidade garantindo a aprendizagem e o desenvolvimento das habilidades conforme as competências apresentadas pela atual Base Nacional Comum Curricular (BNCC), tendo como objeto de análise a Educação Infantil. Sabe-se que a gestão escolar tem fundamental importância nesse processo de transição, sendo necessário entender que a BNCC não é um currículo e os gestores precisam se comprometer com os princípios éticos e políticos que são princípios nos quais esse documento foi elaborado. Diante desse contexto, percebe-se que a BNCC serve de apoio ao gestor educacional, envolvendo várias abordagens, como a formação do currículo através das diretrizes curriculares, a formação do professor, a reformulação do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, entre outros aspectos. Nesses ciclos de ações no qual o gestor precisa ficar atento para fazer a gestão do currículo na sua escola, dentro do processo que atua, sendo fundamental pensar nos valores a serem introduzidos no currículo, no conteúdo propriamente dito, principalmente pensando como vai ser trabalhado, em relação a esse novo processo que envolvem tanto o estudante, quanto a atuação do professor para atingir o objetivo esperado, pois o aprendizado não é mais uma atividade interna, individual e pessoal, e dessa forma é importante lembrar que existem conexões que nos permitem aprender esses vieses no ambiente escolar.

Portanto, essa pesquisa tem como objetivo principal destacar os desafios que a gestão escolar enfrenta em relação à educação infantil e a importância dos gestores frente a uma educação de qualidade que possa contribuir com o desenvolvimento das habilidades e competências das crianças conforme a BNCC e demais documentos que regem a educação infantil. Ademais, procurou-se: compreender qual é o escopo da legislação educacional no campo da educação infantil e de que forma é organizado o espaço escolar para que se tenha uma gestão de qualidade bem como os desafios enfrentados pelos gestores; reconhecer a importância de uma gestão escolar na educação infantil, que seja centrada na coletividade e na dialogicidade a fim de constatar que as mudanças educacionais poderão acontecer na medida em que a escola consiga definir algumas metas adotando uma postura democrática.

Entende-se que este tema é relevante, na medida em que ocorreu a atualização no texto da BNCC, sendo homologada após quase quatro anos de estudo, e a mesma é obrigatória para todas as escolas públicas e particulares e, nesse sentido, uma gestão escolar democrática, na qual o gestor atua como mediador é, de fato, fundamental no ambiente escolar. A pesquisa é bibliográfica e qualitativa voltada para situações que envolvem gestores escolares pedagógicos da educação infantil, que lideram uma escola com o público que possui a faixa etária de zero a 5 anos de idade. Foi utilizado a abordagem

dedutiva com considerações diante da prática pedagógica realizada nos estágios do curso de Licenciatura em Pedagogia e através da leitura de diversos referenciais teóricos, os quais direcionam o tema aos gestores escolares e gestores pedagógicos, em prol de uma educação de qualidade.

O instrumento de pesquisa utilizado é do tipo entrevista semiestruturada, justificada pela liberdade do entrevistado em expor seu ponto de vista sobre o assunto, começando por onde preferir e incluindo o que desejar (Cassetari; Domênico, 2002). Em relação à entrevista semiestruturada, May (2004) destaca que ela possui um caráter aberto, o que significa que o entrevistado responde às perguntas de acordo com sua própria concepção. Contudo, é importante notar que isso não implica permitir que o entrevistado fale livremente sem restrições. O pesquisador deve manter o foco da entrevista, garantindo que as respostas estejam alinhadas aos objetivos da pesquisa (May, 2004, p. 149). Gil (2009) complementa essa perspectiva ao afirmar que na entrevista semiestruturada, o entrevistador concede ao entrevistado a oportunidade de se expressar livremente sobre o assunto. No entanto, caso o entrevistado se desvie do tema original, o entrevistador se empenha em trazer a discussão de volta ao foco estabelecido inicialmente (Gil, 2009, p. 120).

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram utilizadas as contribuições teóricas de Bordignon (2001), Freire (2002), Kramer (1993), Libâneo (2004), Lück (2012), Paro (1998), Vasconcellos (2002), Veiga (2004), além do escopo legislativo educacional presente na Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2018), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996), no Plano Nacional de Educação (PNE, 2014-2024) e nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCN's, 2010).

Dessa forma, a pesquisa busca compreender e aprofundar os dilemas enfrentados pela gestão escolar na Educação Infantil, destacando a importância da coesão entre teoria e prática, legislação e realidade, na busca por uma educação que verdadeiramente promova o desenvolvimento integral das crianças, alinhado às exigências contemporâneas e a gestão escolar democrática.

1. A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LDB), A BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR (BNCC), O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) E A GESTÃO ESCOLAR

Conforme o artigo 23 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996), a gestão escolar assegura maior autonomia às escolas que podem prever formas de organização que permitam atender às peculiaridades regionais e locais, bem como às diferentes clientelas e necessidades do processo de aprendizagem. Nesse contexto, a gestão em âmbito escolar diz respeito às atividades e tarefas que estão na sua esfera de abrangência. Sendo assim, a gestão escolar apresenta

concepções teóricas diversas, com intenções democráticas e participativas, possibilitando assim, nova interação entre os envolvidos e a busca pela melhoria da qualidade da educação. Logo, se espera ter uma escola aberta, autônoma e democrática, em constante intercâmbio com a sociedade, mas isto, só será possível, mediante a aceitação de mudanças, em que o administrador, deixa de ser um simples leitor de papéis e notas fiscais e esteja ciente de que é tarefa fundamental, cuidar dos problemas administrativos e da relação com a comunidade escolar, objetivando um bom desempenho pedagógico. Portanto, a BNCC faz com que os gestores pensem adiante, comecem a refletir sobre os próximos passos, pois a gestão é ampla. Para ser diretor, ou seja, ser gestor de uma escola, é necessário entender as demais gestões, como a do projeto político pedagógico, das relações interpessoais, da aprendizagem, da formação continuada, bem como da avaliação. Então, para que o trabalho do gestor seja bem-sucedido, é necessário entender como a equipe se relaciona, procurando encontrar melhorias, a fim de alcançar os objetivos, traçando metas atingíveis de forma que todos entendam a importância da dedicação e responsabilidade no compromisso com a escola.

Com a inclusão da BNCC na Educação Infantil, mais um importante passo é dado nesse processo histórico de sua integração ao conjunto da Educação Básica. A educação infantil passa a situar-se no mesmo patamar do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Trata-se da primeira etapa da Educação Infantil, sendo a fundamentação do processo educacional. Vale então lembrar que a entrada da criança na creche ou pré-escola significa muitas vezes o primeiro distanciamento da criança de seus vínculos afetivos familiares, consolidando nessa etapa, a concepção do educar e cuidar como articuladora das propostas pedagógicas que envolvam aprendizagens próximas ao contexto familiar e escolar (Brasil, 2018).

Diante ao exposto destaca-se a importância e a influência que o gestor escolar exerce tanto na escola administrada como na comunidade em geral, portanto, a sua prática precisa ser de forma democrática, a qual permitirá a participação de todos que pertençam a comunidade escolar como: os pais, os alunos, os professores e os funcionários, para que sejam priorizadas as ações que contribuem para a qualidade da educação. Para que os objetivos educacionais sejam atingidos, os gestores precisam estar atualizados sobre as leis que regem a educação, além de priorizar a gestão democrática, na qual a escola deixa de ser vista enquanto organização racional e planejada que cumpre apenas objetivos burocráticos, aspecto este sempre presente na administração escolar. Repensando no significado de gestão escolar, o professor Genuíno Bordignon nos descreve como um “[...] processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada” (Bordignon, 2001, p. 147).

Desta forma, na pesquisa realizada observou-se que o termo “gestão escolar”, começou a ser usado recentemente na história da Educação no Brasil, tendo sido a

expressão “administração escolar” superada pela expressão “gestão escolar democrática” no ensino público. Em outros momentos, a gestão aparece como uma alternativa para o processo político-administrativo da educação. Tem-se a definição de gestão escolar conforme a LDB (1996) a qual inclui, além da questão administrativa e financeira, o planejamento e a elaboração da documentação que norteiam os princípios básicos de cada escola, como a construção do PPP em conjunto com a comunidade escolar. Diante disto, percebe-se que o gestor escolar possui funções diversas, como a organização e gerenciamento da mesma, com os demais integrantes que fazem parte da administração pedagógica e financeira (Brasil, 1996).

Conforme Heloísa Lück (2012, p. 32), cabe ao diretor de escola “a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços”. No entanto, entende-se que uma administração de qualidade existirá somente se a equipe gestora conseguir relacionar-se com os demais, através de um diálogo aberto, procurando encontrar melhorias a fim de alcançar os objetivos, traçando metas atingíveis de forma que todos entendam a importância da dedicação e responsabilidade no compromisso com a escola.

De acordo com a LDB (1996), em seu artigo 23, nos mostra que, através da gestão escolar, é assegurada maior autonomia às escolas que podem prever formas de organização que permitam atender às peculiaridades regionais e locais, bem como, às diferentes clientela e necessidades do processo de aprendizagem. Ainda de acordo com esse documento, a gestão se situa no âmbito escolar e diz respeito às atividades e tarefas que estão na sua esfera de abrangência. Sendo assim, pode-se entender que a mudança que alterou o conceito de administração escolar para gestão escolar surgiu em decorrência das modificações que ocorreram no mundo exigindo grandes desafios e novas abordagens ao sistema de ensino (Brasil, 1996).

Destaca-se também a necessidade de se ter uma gestão escolar democrática e participativa, e desta forma nos mostra o Plano Nacional de Educação (2014-2024) homologado pela Lei nº 13005 de 25 de junho de 2014 e suas diretrizes estabelecidas para melhorar a educação brasileira. Nesse sentido, a sexta diretriz reitera a: “Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”.

Avançando na pesquisa é importante destacar que, os objetivos e metas do PNE (2014-2024), têm como função promover esforços a nível nacional para universalizar a oferta da etapa obrigatória de ensino desde a Educação Infantil, buscando uma educação de qualidade, tanto à nível da Educação Básica quanto à nível de Educação Superior, a fim de elevar o nível de escolaridade e a taxa de alfabetização da população brasileira.

Nesse ínterim, de acordo com o PNE (2014-2024, p. 4), uma das metas para a gestão é de: “Estabelecer, em todos os estados, com a colaboração dos municípios e das universidades, programas de curta duração de formação de diretores de escolas, exigindo-se, em cinco anos, para o exercício da função, pelo menos essa formação mínima”. Além disso, a meta 19 apresenta a necessidade de os gestores estarem preparados para desempenhar este papel com competência e mérito através da gestão democrática, no sentido de:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos/ e apoio técnico da União para tanto (Brasil, 2014, p. 8).

Corroborando com a ideias de paro (1998), o gestor precisa ter consciência sobre o que é gerenciar uma escola e, que para administrar os problemas, é necessário saber compartilhar as responsabilidades com todos que fazem parte da instituição de ensino e estão envolvidas no espaço escolar. E salienta se também, o que nos afirma Freire (2002), que nos diz que, para que a gestão escolar democrática não fique somente no campo teórico, é importante que o gestor procure fazer uma análise crítica sobre a relação existente entre a teoria e prática: “Sem essa autorreflexão, a teoria fica vazia, e a prática se transforma em mero ativismo” (Freire, 2002, p. 21).

Portanto, a escola deve formar para a cidadania, estando à serviço da comunidade, visto que possui uma função formadora. É portanto, na escola que se formam valores e difundem-se ideologias e dessa forma, o papel da educação é fundamental na mudança de hábitos, na concretização de processos de entendimento e na análise da realidade. Logo, percebe-se que a gestão democrática é uma prática, que envolve a superação dos entraves que surgem no cotidiano escolar, a partir da busca do equilíbrio entre as expectativas dos envolvidos, as necessidades e as reais condições do ambiente educativo, pois, a escola, como uma instituição social, precisa ser bem administrada.

[...] a Gestão Educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados (Lück, 2012, p. 25).

Neste contexto, entende-se que a gestão escolar envolve um processo coletivo inerente à comunidade escolar. Libâneo (2004) nos esclarece esse contexto:

[...] de um lado, a organização como uma construção social envolvendo a experiência subjetiva e cultural das pessoas; de

outro, essa construção não como um processo livre e voluntário, mas mediatizado pela realidade sociocultural e política mais ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais sempre contraditórios e, às vezes, conflituosos (Libâneo, 2004, p. 222).

Entretanto, pressupõe-se que a gestão escolar precisa buscar maneiras de resolver os conflitos através de ações solidárias democráticas. Diante disso, entende-se que o gestor é a pedra angular que edifica o edifício educativo, conforme nos assegura, Paulo Freire (2002), ao afirmar que “o essencial nas relações entre educador e educando, entre autoridade e liberdades, entre pais, mães, filhos e filhas é a reinvenção do ser humano no aprendizado de sua autonomia” (Freire, 2002, p. 94). Logo, quanto mais diálogo houver entre os professores e seus colegas, entre estes e a equipe diretiva da escola, maiores são as chances de êxito da ação educativa, consolidando a escola cidadã, participativa e inclusiva. É nesse contexto que o papel do gestor adquire um novo significado, no sentido de incentivar a participação de todos, de modo a tornar a gestão escolar democrática, superando a antiga crença, em que a administração da escola era atribuição exclusiva do diretor.

Nesse âmbito, a LDB (1996, art. 14) aponta que:

[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Dessa forma, pode-se afirmar que a gestão democrática não deixa de ser uma forma de administração, porém está aliada à ideia de autonomia e de gestão colegiada, na qual as responsabilidades são compartilhadas, tanto pela comunidade interna, representada por professores, equipe diretiva e administrativa e alunos, como pela comunidade externa, representada pelos pais ou responsáveis.

A concepção de gestão democrática está assentada nos princípios da autonomia, da participação e da democracia. A prática dessa forma de gestão assume diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação educação e das políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos (Libâneo, 2004, p. 107).

Diante do contexto, entende-se que os gestores das instituições de ensino da Educação Infantil, precisam considerar a criança em sua condição existencial, respeitando-a

enquanto sujeito ativo na construção de seu conhecimento. Na proposta curricular da instituição as atividades contribuirão para o crescimento social e cognitivo da criança e é importante que contemplem o lúdico, a descontração, a liberdade em seus aspectos físicos, emocionais e enfocando as brincadeiras, jogos, imaginação, fantasia, socialização, datas cívicas, higiene e alimentação. Nesta etapa, sua aprendizagem e seu desenvolvimento são assegurados por seis direitos: conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se (Brasil, 1998).

Uma das possibilidades para que estas práticas ocorram de fato, é sempre observar, analisar o PPP da instituição, pois este documento apresenta todas as propostas necessárias para uma educação de qualidade e está sempre em construção. Nele, estão retratadas as finalidades e necessidades dos alunos, professores, funcionários e comunidade escolar. Por isso não deve ser entendido como um documento acabado, mas sim, em construção, tendo em vista, que com o passar do tempo algumas práticas precisam ser revistas e modificadas. Conforme afirma Veiga (2004, p. 12): “Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscamos o possível”. O PPP não deve ser entendido como um documento que após sua construção seja arquivado ou encaminhado às autoridades e núcleos de educação, para cumprir as tarefas burocráticas, pois envolvem os indivíduos presentes no processo educativo escolar, de modo que subsidia a organização do trabalho pedagógico e educativo da escola.

2. A IMPORTÂNCIA DAS MUDANÇAS EDUCACIONAIS E A ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL PARA UMA GESTÃO DE QUALIDADE

É importante frisar que, a disposição espacial na instituição educacional, figura como um elemento de suma importância para a excelência da educação. O gestor então, é visto como principal responsável pela eficácia desse ambiente, e deve considerar minuciosamente todos os aspectos envolvidos, especialmente no contexto da Educação Infantil. Nesse sentido, é sabido que as crianças, por sua natureza intrinsecamente curiosa, manifestam frequentemente o desejo de explorar e compreender os mecanismos e os fenômenos circundantes. Portanto, é imperativo criar oportunidades que propiciem a exploração do mundo ao redor, mediante a adequação dos espaços às distintas faixas etárias, inclusive na etapa inicial do percurso educacional, a Educação Infantil, sendo esta a:

Primeira etapa da Educação Básica, oferecida em creches e pré-escolas, às quais se caracterizam como espaços institucionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais públicos ou privados que educam e cuidam de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial,

regulados e supervisionados por órgão competente do sistema de ensino e submetidos a controle social (Brasil, 2010, p. 12).

Verifica-se então que, a infância é uma fase que ocorre entre zero e seis anos, sendo um período de desenvolvimento da criança que envolve respeito e cuidados próprios. Nessa fase, a criança brinca, imagina, fantasia, recria, constrói, narra e explora o que tem a sua volta. No entanto, a ideia de infância é contemporânea, conforme nos explica Kramer (1993):

A ideia de infância não existiu sempre, da mesma maneira. Ao contrário ela aparece com a sociedade capitalista, urbana, industrial, na medida em que mudam as inserções e o papel social na criança na comunidade. Se na sociedade feudal exercia o papel produtivo direto (de adulto) assim que ultrapassar o período da alta mortalidade infantil, na sociedade burguesa, ela passa ser alguém que precisa ser cuidada, escolarizada, e preparada para uma atuação futura (Kramer, 1993, p. 19).

Nesse ínterim, podemos perceber que atualmente a criança é vista como um sujeito de direitos, situado historicamente e que precisa ter as suas necessidades físicas, cognitivas, psicológicas, emocionais e sociais supridas, caracterizando um atendimento integrado da criança (BRASIL, 1998), uma vez que a criança reconhece o mundo ao seu redor por meio da interação com outras pessoas e com o ambiente. Portanto, a Educação Infantil pode ser entendida como um período de aprendizagem e relações sociais que colabora para o desenvolvimento das crianças no meio em que vivem, nos seus diferentes aspectos: cognitivo, afetivo, moral, social e motor, tanto qualitativa como de forma quantitativa. De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, a criança é:

Um 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, 2010, p. 12).

Entretanto é importante ressaltar que, a criança se desenvolve nas múltiplas interações que vai experimentando no mundo social, e desta forma o ambiente coletivo de educação, pode propiciar um conjunto de interações diversificadas e complementares em relação ao ambiente familiar, onde ambos possibilitam aprendizagens relacionadas à sua afetividade, motricidade, cognição e linguagem. O desenvolvimento da criança vai acontecendo de forma gradativa, na medida em que se tem consciência do mundo em que vive, através das experiências que adquire (Brasil, 2018).

Como pode-se perceber, o espaço em que a criança vive e frequenta, colabora para o seu

desenvolvimento infantil em vários aspectos, conforme a faixa etária que se encontra a mesma. E à medida que ela se desenvolve, o seu ambiente também muda e, logo, a relação com o meio também se altera. Ao nascer, a criança, já observa as reações das pessoas de sua convivência, e quanto mais experiências emocionais, físicas, sociais, entre outras, maior será o desenvolvimento de suas habilidades.

E desta forma observa-se que, as concepções de infância foram se modificando através do tempo, e ocasionaram transformações nas políticas educacionais. Antes as crianças eram vistas como crianças adultas proibidas de expressar seus desejos, sentimento e até mesmo de viver a própria infância, agora com as modificações das políticas educacionais passaram a assegurar o direito de brincar, aprender, conviver, e desta forma ter e um convívio social e educacional. As políticas educacionais não só devem garantir o acesso à escola, salas de aula adequadas à quantidade de alunos, como também é dever do Estado fornecer uma educação e um ambiente escolar que favoreça uma educação de qualidade em todos os aspectos.

3. A GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE PLANALTO/RS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Em relação ao cenário da pesquisa, vale destacar que, Planalto é um município do Rio Grande do Sul localizado na região Noroeste do estado, cerca de 400 km da capital Porto Alegre. Sua população era de 10.406 habitantes, segundo o censo demográfico de 2022. Com relação aos dados educacionais, em 2010, a taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade era de 97,2%. Em relação ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), no ano de 2021, para os anos iniciais do ensino fundamental na rede pública, era 6,9 e para os anos finais, de 5,2. Até 2021 haviam 11 estabelecimentos de Ensino Fundamental e 2 estabelecimentos de Ensino Médio (IBGE, 2022).

Desta forma, com o objetivo de se compreender os aspectos inerentes à gestão escolar democrática e a qualidade na educação, tendo como documento norteador a atual BNCC, foi delimitada a área de pesquisa para a Educação Infantil, sendo realizada uma entrevista com gestores escolares de uma escola da rede municipal.

Na entrevista foram propostas questões referentes à percepção dos gestores em relação a Educação Infantil e as contribuições dos documentos que regem a mesma, diante da atualização da BNCC e das modificações do processo de ensino e aprendizagem. Ressalta-se que as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas na íntegra, atestando a fidedignidade das informações colhidas. Para obter autorização para a aplicação das entrevistas realizou-se um primeiro contato com a escola com o objetivo de apresentar os aspectos gerais que envolviam a pesquisa, assim como a metodologia aplicada. Por

fim, optou-se em não identificar a unidade escolar, nem as profissionais que se disponibilizaram em apresentar seus depoimentos.

Uma das entrevistadas foi realizada com a diretora da escola, e também atua como professora na rede municipal há mais de trinta anos, tendo trabalhado grande parte desse tempo como diretora na Educação Infantil, em outra escola do município. Inicialmente questionou-se sobre o trabalho realizado na Educação Infantil desde o início de sua carreira. A entrevistada relatou que:

A educação mudou muito desde a década de 80, quando comecei a trabalhar na educação estava cursando o ensino médio, chamado de curso normal o famoso magistério, na época trabalhava nos anos iniciais com os alunos do 1º grau incompleto, alunos da 1ª série até a 4ª série, nesta época o município não tinha escolas de educação infantil. Na década de 90, com o surgimento da LDB, o município criou as instituições de educação infantil, e na primeira escola de educação infantil fui contratada para ser a diretora, fiquei mais de 15 anos trabalhando nesta escolinha. A qualidade da educação no nosso município foi sempre valorizada, como nesta época, a maioria dos professores, tanto da educação infantil como do 1º grau incompleto tinham a única formação no magistério, a secretaria da Educação sempre se preocupava com a formação dos mesmos proporcionando todos os anos a formação continuada em relação ao planejamento. Com o surgimento da Lei 9 394 de 1996 , que nos retratou sobre a obrigatoriedade dos docentes da educação básica em ter formação de nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, os professores que não tinham curso superior resolveram estudar, e para não ficar para trás também me escrevi no vestibular do curso de férias, e a partir daí me formei em pedagogia e fiz especialização, gosto de ser gestora da escola em que trabalho, aprendi muito com minhas colegas, crianças, pais, sempre estamos em formação pedagógica. Com o surgimento da nova Base Curricular, precisamos estudar muito, estamos nos adaptando, apesar de já estarmos trabalhando com as mudanças desde 2018. Quando comecei a trabalhar na educação infantil, uma das maiores preocupações era o cuidar, e com o surgimento das novas leis e documentos que regem a educação, como a LDB, RCN, PPP e a BNCC, sabe-se que o trabalho direto com crianças pequenas exige muito do educador. Nós educadores precisamos trabalhar muito além do ato de somente cuidar, pois cabe ao educador trabalhar com conteúdo de naturezas diversas que vão além dos cuidados básicos essenciais até conhecimentos específicos provenientes das demais áreas do conhecimento, e para ser este profissional competente é necessário investir na formação de qualidade, não se pode parar no tempo, é necessário ser um aprendiz, procurar dialogar com as famílias e comunidade escolar. E para que a nossa prática mostre resultados positivos, aqui na escola juntamente com os professores procuramos usar os instrumentos que nos auxiliam na reflexão sobre o trabalho realizado com as crianças conforme o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar, realizamos

as observações das atividades realizadas, e diante disto é feito o registro de tudo conforme o planejamento e a avaliação tanto da instituição, como dos professores e das crianças para apontar as possíveis soluções e se necessário mudanças das metodologias de ensino.

A partir do relato, torna-se evidente que a Educação Infantil experimentou transformações, nas quais o cuidar e educar emergem como eixos fundamentais das práticas pedagógicas preconizadas pela BNCC. Por meio desses pilares, os direitos de aprendizagem e desenvolvimento são garantidos na Educação Infantil, proporcionando às crianças as condições necessárias para que aprendam em situações que as estimulem a desempenhar um papel ativo, enfrentando desafios e desenvolvendo habilidades resolutivas. Durante a aprendizagem e o desenvolvimento na Educação Infantil lhes “é assegurado o direito de conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se” (Brasil, 2018). É importante notar também que, a organização curricular da Educação Infantil está estruturada em cinco campos de experiências que são: O eu, e outro e nós, Corpo, gestos e movimentos; Traços, sons, cores e formas; Escuta, fala, pensamento e imaginação; Espaço, tempo, quantidades, relações e transformações (Brasil, 2018), nos quais são definidos os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento.

Com relação à atuação dos professores, questionou-se também, como os mesmos participam das decisões político-pedagógicas da instituição de ensino. A gestora escolar afirmou que:

A escola, em seu PPP, adota uma prática educativa voltada à construção do conhecimento. Trabalhamos com projetos, por turma e a nível de escola, temos o programa União faz a Vida que nos ajuda na prática dos projetos da Educação Infantil. No início do ano letivo é realizado o planejamento anual e nos dias de formação que são realizados uma vez por mês e no horário da hora atividade, são planejadas as demais atividades de acordo com as necessidades que surgem acerca da realidade e problemas dos alunos. Também no começo do ano, já analisamos as comemorações que irão acontecer no transcorrer do ano letivo e definimos as datas na primeira reunião do ano. O PPP da escola é estudado todo o ano e reestruturado a cada quatro anos com o auxílio dos professores e demais componentes da comunidade escolar, além da organização do PPP, a comunidade escolar nos auxilia quando necessário sempre ajudam nas tomadas de decisões pertinentes a educação. As famílias participam das festas realizadas na escola, temos o dia da família na escola, a festa junina, a semana da criança, nestas a família está sempre presente.

Desta forma é importante ressaltar, que o sucesso do ensino e da aprendizagem não resulta única e exclusivamente, da ação do professor e do aluno em sala de aula, existem também, outros fatores determinantes que influenciam no ensino aprendizagem, como elementos internos e externos à própria escola e que, em

diferentes graus de intensidade, interferem no processo educativo. Conforme Telma Weisz (2009), menciona que o processo de ensino aprendizagem fazem parte do mesmo processo de construção do conhecimento, entretanto não se confundem: são processos distintos. De acordo com a autora, esses processos, embora se comuniquem não se misturam, sendo que o processo de ensino é desenvolvido pelo professor, enquanto, no processo de aprendizagem, o papel principal é ocupado pelo aluno (Weisz, 2009). Logo, a prática escolar precisa estar voltada ao desenvolvimento dos dois processos, que, em conjunto, possibilitarão o êxito da ação educativa e a formação de cidadãos preparados para o mundo do trabalho e para o exercício pleno de sua cidadania e para isso, é necessário criar um novo ambiente escolar, um ambiente de aprendizagem que seja vivo e estimulante, com trabalho em comum sobre o conhecimento, que desperte a curiosidade científica, onde todos possam participar. Pode-se dizer então que, a nova BNCC contribui com a formação e a aprendizagem dos estudantes, pois se tratando de um documento obrigatório, ela apresenta o conjunto de conhecimentos que todos os alunos possuem como direito de aprender, a mesma é o fio condutor das áreas do conhecimento para todos, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio. Nas primeiras etapas do ensino, que compreendem desde a Educação Infantil até o Ensino Fundamental I e II, destacam-se competências de grande significância. Essas competências delineiam as expectativas relativas à educação de qualidade, provocando uma reflexão sobre o perfil de alunos que almejamos formar ao longo da escolaridade básica, em instituições de ensino por todo o Brasil. Essa abordagem inclui não apenas as redes estaduais e municipais, como também as instituições de ensino privadas, uma vez que estas também devem aderir aos princípios da base educacional estabelecida.

Prosseguindo, a coordenadora pedagógica também contribuiu com a pesquisa, sendo questionada sobre o planejamento pedagógico, quais os documentos que são utilizados para a realização do planejamento, como acontece a formação pedagógica e sobre os desafios encontrados no trabalho na Educação Infantil. Dessa forma, o relato foi transcrito:

Os documentos que orientam o planejamento pedagógico para atuar com as crianças é realizado com o embasamento do Projeto Político Pedagógico da mesma, é conforme os Parâmetros Curriculares Legislação da Educação Infantil; a Lei de Diretrizes e Bases; o Referencial Curricular da Educação Infantil; as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil; o Plano Nacional de Educação; a Base Nacional Comum Curricular (BNCC); os Documentos das Escolas Infantis; o Regimento Escolar sendo que estão em constante processo de formação, atualmente já se trabalha com a nova BNCC. O planejamento diário é realizado semanalmente, pois é necessário para se ter uma sequência das atividades. Os encontros para a formação continuada são realizados por intermédio da Secretaria de Educação do nosso município. O processo de desenvolvimento de avaliação da formação da criança, é por parecer descritivo, o qual, descreve as habilidades de cada criança, e

os objetivos atingidos, sendo semestral. Como o trabalho é direcionado para crianças sabe-se que elas possuem uma energia e agitação, logo pode-se dizer, a interação entre elas é um pouco atribulada, onde a professora e a assistente precisa estar atentos e intervir seguidamente. A relação família ou responsável do aluno e escola pode-se dizer que é boa, tendo diálogo e entendimento em relação a escola, professores, família e alunos. Quanto, aos desafios e as possibilidades ligadas ao trabalho com crianças, pode-se dizer que são diversos, como a falta de atenção, alunos dispersos, disparidade cultural. E se tratando do planejamento, são usadas as temáticas nos planos de aula no período de regência. O trabalho de regência em Educação Infantil, exige muito dos professores, portanto, é necessário ser criativo e dispor de materiais diversos, como papel cartoplex; EVA; folhas de ofício; cartolina; Giz colorido; giz de cera; tinta guache; pendrive; TV; vídeo, entre outros.

Diante da colaboração da entrevistada, é possível verificar que é imperativo investir na formação dos professores, pois se almeja verdadeiramente construir algo inovador, as transformações devem iniciar individualmente e coletivamente. Nesse sentido, é importante que os professores, que atuam como gestores da sala de aula e sendo agentes impulsionadores de mudanças efetivas, busquem adquirir novos conhecimentos, compartilhar experiências, sugerir ideias, realizar reflexões, colaborar em equipe e, acima de tudo, comprometer-se integralmente com a escola e com o processo de formação do aluno. Dessa forma, o planejamento é um elemento fundamental nesse processo, sendo o momento de “tomada de decisões, de resgate dos princípios que embasam a prática pedagógica. Mas para chegar a isto, é preciso atribuir-lhe o valor, acreditar nele, sentir que planejar faz sentido, e é preciso” (Vasconcellos, 2002, p. 25). A BNCC foi desenvolvida para melhorar o planejamento, permitindo que encontremos estratégias para atingir os objetivos do desenvolvimento das habilidades e das aprendizagens essenciais dos alunos de modo progressivo, ao longo das etapas da Educação Básica. Assim, juntamente com as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, as quais apresentam a concepção de educação baseada em princípios éticos, políticos e estéticos que contribuem na formação integral dos alunos, conferindo a aprendizagem dos alunos através de uma educação de qualidade.

Nesse sentido, os gestores escolares juntamente com os professores precisam assumir o papel de mediadores do conhecimento através de estratégias de aprendizagem, possibilitando assim, que as informações transmitidas sejam transformadas em conhecimento. A BNCC foi concebida com o intuito de fortalecer o êxito do ensino e da aprendizagem, reconhecendo e enaltecendo as dez competências gerais (Brasil, 2018). Essas competências devem ser exploradas desde a Educação Infantil até as etapas subsequentes do ensino. Quatro delas abordam aspectos emocionais, incluindo o Autoconhecimento e autocuidado, Empatia e cooperação, Responsabilidade e cidadania, bem como a questão da Argumentação. As demais competências versam sobre o Conhecimento, Pensamento científico, crítico e criativo, Repertório cultural, Comunicação, Cultura digital e Trabalho e projeto de vida. Adicionalmente, em cada área

de conhecimento, são delineadas competências específicas que devem ser desenvolvidas ao longo dos nove anos do Ensino Fundamental.

Contudo, por meio da gestão democrática, torna-se necessário reavaliar as ações e práticas pedagógicas educativas, reformular o Projeto Político Pedagógico e abranger não apenas as práticas escolares desenvolvidas em sala de aula, mas também o conjunto de ações e estratégias. Esse enfoque é essencial para abordar as competências estabelecidas pela BNCC de maneira abrangente e eficaz.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (Lück, 2012, p. 22).

Conforme as considerações da autora, entende-se que, em relação às responsabilidades dos gestores escolares, enquanto equipe, é fundamental proporcionar uma gestão de qualidade na escola. Nessa perspectiva, é necessário, além de outros fatores, uma pedagogia que mobilize e estimule a ampliação da aprendizagem, do conhecimento e do desenvolvimento das habilidades de seus alunos. Assim, para garantir que o resultado da escola seja satisfatório, a gestão precisa se mobilizar e fazer com que todos os atores da comunidade escolar estejam envolvidos numa nova proposta, participando e visando medidas pedagógicas eficazes, tendo em vista a melhoria na qualidade da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando dados obtidos, tanto na base teórica quanto nos relatos das entrevistas, conclui-se que a evolução da Educação Infantil ao longo das décadas foi marcada por mudanças significativas. A diretora da escola, com vasta experiência na área, testemunhou transformações desde a década de 80, destacando o surgimento das instituições de Educação Infantil na década de 90, em conformidade com a LDB. A obrigatoriedade de formação superior para os docentes, estabelecida, representou um marco na busca pela excelência educacional, impulsionando os professores a investirem em sua própria formação. A implementação da BNCC a partir de 2018 trouxe novos desafios, demandando dos educadores uma constante atualização e adaptação às mudanças. É importante considerar que os gestores da Educação Infantil devem estar adequadamente preparados, sendo constantes pesquisadores capazes de avaliar as diversas formas de aprendizagem que promovem na prática cotidiana. Isso inclui as interações construídas por eles com as crianças e as famílias em situações específicas.

Além disso, os resultados da pesquisa evidenciam a importância da gestão democrática na escola. A diretora destaca a relevância do PPP como instrumento norteador das práticas educativas, ressaltando a participação ativa da comunidade escolar na sua elaboração e revisão. As festas e eventos promovidos pela escola, com a participação das famílias, contribuem para fortalecer os laços entre a instituição e a comunidade. Destaca-se também a ênfase no trabalho com projetos e na formação continuada dos professores, demonstrando uma abordagem pedagógica alinhada às diretrizes educacionais.

Outro ponto relevante é a abordagem da coordenadora pedagógica sobre o planejamento e a formação dos professores na Educação Infantil. A utilização de documentos como o PPP, as DCN's e a BNCC evidenciam a preocupação da escola em alinhar as práticas pedagógicas às normativas educacionais vigentes. O relato sobre os desafios no trabalho com as crianças, a interação entre elas e a relação com as famílias destacam a complexidade e a diversidade de aspectos envolvidos na educação infantil.

É possível deduzir que a gestão escolar, desempenha um importante papel na promoção de práticas pedagógicas eficazes, na formação contínua dos professores e na integração da comunidade escolar. A constante adaptação às mudanças normativas, como a BNCC, e a busca por estratégias inovadoras refletem a preocupação constante em proporcionar uma educação de qualidade na Educação Infantil. O diálogo entre gestores, professores, famílias e comunidade se tornaram essenciais para o sucesso do ensino e da aprendizagem, enfatizando a importância do envolvimento coletivo na construção de um ambiente educacional enriquecedor.

Os pedagogos/professores/gestores necessitam então, possuir conhecimento e compreender o comportamento e o desenvolvimento infantil, para atuarem como mediadores, estabelecendo na escola um ambiente propício à convivência e à troca de saberes. É na infância que emergem os mundos de conhecimento e experiências, desencadeados pela curiosidade e pelo desejo de aprender. Diante disso, cabe ao professor contribuir ativamente no processo de construção do conhecimento, envolvendo a criança em desafios cognitivos e práticos que, estimulem seu pensamento e descobertas sobre a melhor forma de agir.

Diante do exposto, é possível e necessário afirmar que a colaboração de todos os participantes na escola é essencial para garantir uma educação de qualidade. Quando a escola adota uma gestão escolar democrática, com o comprometimento e a participação de toda a comunidade escolar, alinhados pelo mesmo propósito, que é o de contribuir para o processo de ensino e aprendizagem, a instituição alcança o sucesso, formando cidadãos críticos e participativos, capacitados a fazer a diferença em suas vidas e na sociedade. Assim, pode-se concluir que uma gestão escolar eficiente é a via que conduz à aprendizagem, promovendo o desenvolvimento das habilidades dos alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORDIGNON, Genuíno. **Conselhos Escolares**: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica, Brasília: 2001.

BRASIL. **Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 11 nov. 2023.

BRASIL. **Diretrizes curriculares nacionais para a Educação Infantil**. Brasília: MEC, SEB, 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/diretrizescurriculares_2012.pdf. Acesso em: 11 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 11 nov. 2023.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**: educação é a base. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 11 nov. 2023.

CASSETARI, Leila; DOMENICO, Viviane Galhanone Cunha Di. **Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia**: uma introdução. 3. ed. São Paulo: Edicon, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. 23. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo, Atlas. 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

KRAMER, Sonia. **Por entre pedras: arma e sonho na escola**: São Paulo: Ática, 1993.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia, Goiás: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2012.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 2. Ed. São Paulo: Ática, 1998.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma. Passos A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: SP. Papirus, 2004.

WEISZ, Thelma. **O diálogo entre o ensino e a aprendizagem**. São Paulo: Ática, 2009.

* Licenciada em Pedagogia pelo Centro Universitário da Grande Dourados (Unigran). E-mail: ribeiro_paty@hotmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2628542222069907>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-5859-5205>.

** Licenciada, Mestre e Doutora em História. Professora no Centro Universitário da Grande Dourados (Unigran) e Coordenadora dos cursos de Licenciatura em História e Licenciatura em Geografia na Unigran Ead. E-mail: camila.quadros@unigran.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3464119995551819>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3248-3524>