



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI

CURSO DE PEDAGOGIA

**A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AOS PROCESSOS DE ENSINO E DE  
APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Josiane Lopes da Silva

Lajeado, novembro de 2018

Josiane Lopes da Silva

**A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AOS PROCESSOS DE ENSINO E DE  
APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Projeto de Pesquisa apresentado na disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso de Pedagogia, como requisito parcial para aprovação na disciplina.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Morgana Domênica Hattge

Lajeado, novembro de 2018

## RESUMO

No presente resumo destaca-se que na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB/96 (BRASIL, 1996), a Educação Infantil é descrita como sendo a primeira etapa da Educação básica, e tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até cinco anos de idade, nos seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. A lei também define que a Educação Infantil será oferecida nas creches, para crianças de até três anos de idade e pré-escolas para as crianças de quatro a cinco anos de idade. Desta forma a pesquisa tem como tema “A gestão escolar e o acompanhamento dos processos de ensino e de aprendizagem em escolas públicas municipais de Educação Infantil na cidade de Bom Retiro do Sul - RS”, e se desenvolve com o objetivo de verificar como os gestores das escolas de Educação Infantil de Bom Retiro do Sul-RS, município do Vale do Taquari-RS acompanham os processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições. Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e de campo. No desenvolvimento da pesquisa bibliográfica foi realizado levantamento do estado da arte acerca da história da Educação, o desenvolvimento da Educação Infantil, a gestão escolar e suas funções, as políticas públicas para a Educação Infantil, bem como o olhar do gestor para os processos de ensino e de aprendizagem. Para a pesquisa de campo foram desenvolvidas entrevistas, com cinco questões pertinentes ao tema do estudo, com gestores de escolas de Educação Infantil públicas de Bom Retiro do Sul-RS; as mesmas foram gravadas e transcritas para posterior análise. Analisando as respostas obtidas, foram elencadas quatro categorias de análise: observação, planejamento, avaliação e reuniões pedagógicas. Assim através das categorias destacadas foi possível obter respostas ao problema de pesquisa: como os gestores de escolas municipais de Educação Infantil do município de Bom Retiro do Sul-RS acompanham os processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições? Sendo pertinente a pesquisa, considerar que todas essas ações desenvolvidas pelos gestores têm a intencionalidade de acompanhar o andamento do trabalho dos professores, e também o impacto que suas ações vem gerando no desenvolvimento dos seus alunos.

**Palavras-chave:** Gestão, Educação Infantil, Processos de Ensino e de Aprendizagem

## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1** - Trabalhos de Conclusão de Curso da UNIVATES ..... 11

**Tabela 2** - Trabalhos de Conclusão de Curso da UFRGS ..... 13

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CF	Constituição Federal
COEDI	Coordenação Geral de Educação Infantil
DPE	Departamento de Políticas de Educação Infantil e do Ensino Fundamental
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996)
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PNE	Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005, de 25 de junho 2014)
PPP	Plano Político-Pedagógico
SEB	Secretaria de Educação Básica
TA	Termo de Aceite
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Hipótese .....	8
1.2 Justificativa .....	8
<b>2 A GESTÃO ESCOLAR E AS NOVAS DEMANDAS DA EDUCAÇÃO INFANTIL .</b>	<b>10</b>
2.1 A gestão escolar: alguns estudos já realizados .....	11
2.2 Gestão escolar: um olhar além da administração .....	15
2.3 A Educação Infantil no contexto Histórico e na legislação brasileira .....	19
2.4 O papel da gestão escolar na Educação Infantil em relação aos processos de ensino e de aprendizagem .....	24
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>27</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	28
3.2 Local da pesquisa .....	29
3.3 População de estudos .....	29
3.4 Critérios de inclusão e exclusão .....	30
3.5 Instrumentos .....	30
3.6 Geração de dados .....	30
3.7 Análise dos dados .....	31
<b>4 O ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM .....</b>	<b>32</b>
4.1 Observação .....	32
4.2 Planejamento .....	34
4.3 Avaliação .....	36
4.4 Reuniões pedagógicas .....	37
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma pesquisa acerca da gestão escolar e o acompanhamento dos processos de ensino e de aprendizagem na Educação Infantil, em escolas públicas do município de Bom Retiro do Sul-RS. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, bem como, uma pesquisa de campo, realizando entrevistas com gestores de escolas de Educação Infantil, no município de Bom Retiro do Sul-RS. No decorrer do estudo foram analisados documentos da legislação educacional brasileira nas áreas de Educação Infantil e gestão escolar. Além do estudo dos documentos, busca-se identificar a percepção dos gestores sobre os processos de ensino e de aprendizagem que estes acompanham em suas instituições.

Justifico minha pesquisa pela necessidade de investigar como a gestão se coloca diante dos processos, tanto de ensino como de aprendizagem. Trago ainda a percepção da falta de pesquisas recentes, discutindo o acompanhamento que os gestores desenvolvem dos processos de ensino e de aprendizagem, em suas instituições. O problema de pesquisa pauta-se a partir do seguinte questionamento: **como os gestores de escolas municipais de Educação Infantil do município de Bom Retiro do Sul-RS acompanham os processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições?**

O tema definido foi a gestão escolar e o acompanhamento dos processos de ensino e de aprendizagem em escolas públicas de Educação Infantil na cidade de Bom Retiro do Sul - RS. Assim, o objetivo geral a ser alcançado através da pesquisa é: verificar como os gestores das escolas municipais de Educação Infantil de Bom Retiro do Sul-RS, município do Vale do Taquari-RS acompanham os processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições. Já os objetivos específicos do presente trabalho são: analisar documentos da legislação educacional brasileira e referencial teórico nas áreas de: Educação Infantil, gestão escolar; organizar os critérios de seleção dos participantes dessa pesquisa, buscando a contribuição da Secretaria Municipal de Educação; entrevistar gestores das escolas de Educação Infantil visando à análise dos dados produzidos e identificar a percepção dos gestores sobre os processos de ensino e de aprendizagem que estes acompanham em suas instituições;

Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e de campo. No desenvolvimento da pesquisa bibliográfica foi realizado levantamento do estado da arte acerca da história da Educação, a evolução da Educação Infantil, a gestão escolar e suas funções, as políticas públicas para a Educação Infantil, bem como o olhar do gestor para os processos de ensino e de aprendizagem. Para a pesquisa de campo foram desenvolvidas entrevistas, com cinco questões pertinentes ao tema do estudo, com gestores de escolas públicas de Bom Retiro do Sul-RS, as mesmas foram gravadas e transcritas para posterior análise.

### **1. 1 Hipótese**

A gestão das escolas públicas segundo Paro (1992) e Lück (2009) busca ser compartilhada, assim entendo que o diretor desenvolve seu trabalho frente à gestão na tentativa de estar sempre em união com as famílias e membros de seu conselho escolar. Utilizando-se deste conceito de gestão participativa, podemos averiguar que a gestão não tem uma fórmula única, ela se dá de acordo com o ambiente, com seu corpo docente e comunidade em que a escola está inserida.

No entanto o gestor assume um papel maior dentro dessa administração, voltando seu olhar para o pedagógico. Assim para o gestor o ensino e a aprendizagem são processos que devem ser pensados juntamente com os docentes, observando a intencionalidade das ações, a organização dos espaços e as necessidades dos estudantes. O diretor também tem como papel, estar atento às necessidades de seus docentes, provocando-os a pensar nas suas atitudes diárias: para quem estou ensinando? Como posso e devo ensinar? Por que levar aos aprendizes determinados métodos de ensino?

Assim com esses questionamentos o professor, interage com o trabalho do gestor facilitando os processos de ensino e de aprendizagem. Porque o aluno só aprende quando o conhecimento o afeta, do contrário, o conhecimento chega e passa, sem deixar marcas. Acredita-se que nos processos de ensino e de aprendizagem da Educação Infantil, os gestores vêm desenvolvendo seu papel frente aos desafios das novas demandas, que envolvem a Educação Infantil na contemporaneidade.

### **1.2 Justificativa**



Iniciei minha graduação na Univates no ano de 2014, no curso de Letras. Ao cursar o segundo semestre, fiz a disciplina de Organização da Educação Brasileira e Políticas Educacionais, que é uma disciplina compartilhada com os cursos de licenciatura da instituição. Ao cursar esta disciplina, percebi que meus interesses dentro da Educação, coincidiam muito mais com as competências desenvolvidas dentro do curso de Pedagogia, do que pelo curso de Letras. E assim no semestre de 2015/B, iniciei no curso de Pedagogia.

No momento de escolher um tema para desenvolver o TCC I, o primeiro pensamento foi estudar mais a fundo a gestão. Em discussões com a orientadora, a primeira versão deste estudo teve como tema “A qualidade na Educação em escolas públicas de Educação Infantil”, que voltaria a pesquisa para uma aproximação dos processos de qualidade desenvolvidos dentro das empresas, com os processos que as escolas desenvolvem para controlar a qualidade dentro de suas instituições. Mas ao longo da construção da pesquisa, foi possível perceber que na Educação, os modos de se controlar a qualidade dos processos, exercidos pela gestão escolar, funciona de forma muito distinta da gestão empresarial. Ao longo deste processo de construção da pesquisa, considerando sugestões da banca de qualificação, a mesma passou a ter como tema “A gestão escolar e o acompanhamento dos processos de ensino e de aprendizagem em escolas públicas de Educação Infantil”.

Ao estudar as monografias já desenvolvidas por estudantes de cursos de Pedagogia, da Universidade do Vale do Taquari - Univates e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, foi possível analisar algumas pesquisas desenvolvidas sobre a gestão de escolas públicas, entre os anos de 2008 a 2017. Entre esses trabalhos destaco no desenvolvimento da pesquisa, os seguintes títulos: A participação da família no contexto da escola contemporânea<sup>1</sup>, Gestão escolar, empreendedorismo e liderança na perspectiva educacional<sup>2</sup>, Influências de uma Gestão Participativa Escolar no cotidiano educacional no município de Bom Retiro do Sul/RS-Brasil<sup>3</sup>, Indicadores de uma Educação com qualidade para jovens e adultos<sup>4</sup>, Gestão escolar para resultados: que gestão é essa?<sup>5</sup> E Projeto político pedagógico: uma construção participativa<sup>6</sup>. Assim sendo, percebeu-se a necessidade de desenvolver uma pesquisa voltada

---

<sup>1</sup> HEINECK, Jussara Elisabete. A participação da família no contexto da escola contemporânea (2017)

<sup>2</sup> COSTA, Patrícia da. Gestão escolar, empreendedorismo e liderança na perspectiva educacional (2016)

<sup>3</sup> AZEREDO, André Luís Tanski. Influências de uma Gestão Participativa Escolar no cotidiano educacional no município de Bom Retiro do Sul/RS-Brasil (2015)

<sup>4</sup> DAHM, Daniela Diniz. Indicadores de uma educação com qualidade para jovens e adultos (2008)

<sup>5</sup> HOCHMÜLLER, Greice Iara. Gestão escolar para resultados: que gestão é essa? (2014)

<sup>6</sup> MUHLEN, Inês Von. Projeto político pedagógico: uma construção participativa (2016)

para a gestão e como essa busca acompanhar os processos de ensino e de aprendizagem de suas instituições de ensino.

## **2. A GESTÃO ESCOLAR E AS NOVAS DEMANDAS DA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Para a construção do presente estudo, um dos focos a serem explorado é a gestão da Educação Infantil, que tem como proposta, ser participativa, compartilhada e aberta, tendo seu trabalho desenvolvido com o apoio das famílias, da comunidade escolar e do corpo docente. Através deste pensamento passamos a contemplar a gestão como uma unidade que busca acolher as necessidades das crianças e das famílias, estando a instituição atenta para atender as necessidades de ensino e de aprendizagem. Assim para construir este estudo fez-se uso de algumas monografias de acadêmicos dos cursos de Pedagogia (UFRGS e Univates), que abordam a gestão de diferentes modos.

Em seguida apresenta-se a gestão na Educação Infantil e conceitos pertinentes a essa, bem como, conceitos referentes ao ensino e a aprendizagem. No estudo realizado na BNCC (2017), a Educação Infantil, sendo uma etapa da Educação Básica, que nas últimas décadas vem se consolidando as concepções a ela vinculadas, do educar e cuidar, realça que o cuidar está associado ao processo de educar, assim, a base traz alguns objetivos referentes a esta etapa de ensino:

Nesse contexto, as creches e pré-escolas, ao acolher as vivências e os conhecimentos construídos pelas crianças no ambiente da família e no contexto de sua comunidade, e articulá-los em suas propostas pedagógicas, têm o objetivo de ampliar o universo de experiências, conhecimentos e habilidades dessas crianças, diversificando e consolidando novas aprendizagens, atuando de maneira complementar à educação familiar – especialmente quando se trata da educação dos bebês e das crianças bem pequenas, que envolve aprendizagens muito próximas aos dois contextos (familiar e escolar), como a socialização, a autonomia e a comunicação. (BNCC, 2017. p. 34)

Com os referenciais teóricos analisados, ao falarmos de Educação Infantil inicialmente se dará espaço ao desenvolvimento desta etapa da Educação, alguns pontos da história e a legislação referente a mesma. Tendo como ponto de partida os progressos da Educação Infantil, que inicialmente tinha um foco filantrópico e assistencialista. Em seguida, há dados das primeiras creches constituídas no Brasil, que foram criadas para suprir a necessidade da indústria de obter mais mão de obra. No contexto atual, a Educação Infantil vem se preocupando com o desenvolvimento integral dos educandos, e isso se reflete na BNCC/2017, o referido documento foi desenvolvido para buscar atender às novas demandas do ensino e da

aprendizagem, assim sendo, a Base ressalta a importância do educador propor diferentes experiências em suas práticas diárias:

Essa intencionalidade consiste na organização e proposição, pelo educador, de experiências que permitam às crianças conhecer a si e ao outro e de conhecer e compreender as relações com a natureza, com a cultura e com a produção científica, que se traduzem nas práticas de cuidados pessoais (alimentar-se, vestir-se, higienizar-se), nas brincadeiras, nas experimentações com materiais variados, na aproximação com a literatura e no encontro com as pessoas. (BNCC, 2017. p. 37)

Assim sendo, ao explorar os conceitos de ensino e de aprendizagem busca-se esclarecer que para a Educação Infantil, de acordo com a BNCC/2017, o educador tem como função trabalhar de forma a refletir, selecionar, organizar, planejar, mediar e monitorar o conjunto das práticas e interações, garantindo a pluralidade de situações que promovam o desenvolvimento pleno das crianças. Cabendo ao gestor, estar atento a esses processos e auxiliar o professor em suas práticas. Os conceitos a serem explorados: história da Educação, legislação, gestão na Educação Infantil, ensino e aprendizagem, são fundamentais para a composição do trabalho, porque eles colaboram para se obter respostas ao problema de pesquisa e é em torno deles que o estudo vai se desenvolver.

## 2.1 A gestão escolar: alguns estudos já realizados

Na busca por referencial teórico para a construção da presente pesquisa, alguns trabalhos já realizados por concluintes do curso de Pedagogia da Univates e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, referentes à área da gestão escolar, foram estudados. No entanto, foi possível constatar, que pouco se fala sobre o acompanhamento que os gestores realizam, sobre os processos de ensino e de aprendizagem das instituições de ensino de Educação Infantil. Frente a essa realidade, o referido estudo, se desenvolve voltado para uma análise que busca explorar, a atuação dos gestores, frente aos processos de ensino e de aprendizagem.

A fim de trazer as contribuições dos estudos já realizados por acadêmicos do curso de Pedagogia da Universidade do Vale do Taquari - Univates, citados durante a justificativa, segue uma tabela com detalhes acerca dos trabalhos de conclusão de curso já mencionados e em seguida um detalhamento dos mesmos:

Tabela 1 - Trabalhos de Conclusão de Curso da Univates

TÍTULO	AUTOR	PALAVRA-CHAVE	ANO	REFERÊNCIA
--------	-------	---------------	-----	------------

A participação da família no contexto da escola contemporânea	HEINECK, Jussara Elisabete	Participação; Escola; Família; Gestão democrática	Jan-2017	HEINECK, Jussara Elisabete. <b>A participação da família no contexto da escola contemporânea</b> . 2016. 86 f. Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia, Universidade do Vale do Taquari UNIVATES, Lajeado, 01 dez. 2016. Disponível em: < <a href="http://hdl.handle.net/10737/1564">http://hdl.handle.net/10737/1564</a> >. Acesso em: 21 fev. 2018.
Gestão escolar, empreendedorismo e liderança na perspectiva educacional	COSTA, Patrícia da	Gestão escolar; Empreendedorismo; Liderança	Jun-2016	COSTA, Patrícia da. <b>Gestão escolar, empreendedorismo e liderança na perspectiva educacional</b> . 2015. 73 f. Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia, Universidade do Vale do Taquari UNIVATES, Lajeado, 03 dez. 2015. Disponível em: < <a href="http://hdl.handle.net/10737/1038">http://hdl.handle.net/10737/1038</a> >. Acesso em: 21 fev. 2018.
Influências de uma Gestão Participativa Escolar no cotidiano educacional no município de Bom Retiro do Sul/RS-Brasil	AZEREDO, André Luís Tanski	Gestão Educacional e Participativa; Prática na Gestão Escolar	Dez-2015	AZEREDO, André Luís Tanski. <b>Influências de uma Gestão Participativa Escolar no cotidiano educacional no município de Bom Retiro do Sul/RS-Brasil</b> . 2015. Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia – Universidade do Vale do Taquari UNIVATES, Lajeado, jun. 2015. Disponível em: < <a href="http://hdl.handle.net/10737/896">http://hdl.handle.net/10737/896</a> >. Acesso em: 21 fev. 2018.

Fonte: Autora (2018).

O estudo de Heineck (2017) trata do envolvimento e da importância da família dentro da escola para uma gestão democrática, com o título “A participação da família no contexto da escola contemporânea”. No resumo da monografia, a autora apresenta que seu trabalho tem como tema central a participação dos pais no contexto da escola contemporânea. A pesquisa tem como objetivo geral compreender como ocorre a participação da família no contexto da escola contemporânea. Nos objetivos específicos, a autora busca apontar, por meio de investigação teórica e de campo, quais as formas de participação da família no ambiente escolar, além de compreender, se a participação da família no contexto escolar foi se modificando ao longo dos anos, estudando as aproximações do conceito de participação com o processo de gestão democrática.

Dos resultados encontrados por Heineck (2017), é importante destacar que, à medida em que aumenta o ciclo educacional do aluno na escola, a participação dos pais nesta instituição não diminui, pelo contrário, a pesquisa indicou que as formas de participação são convergentes nas três turmas observadas, com exceção de dois quesitos investigados, nos quais a participação dos familiares do quinto ano foi superior à das outras duas turmas investigadas.

Já a monografia de Costa (2016) buscou trazer o olhar dos estudantes dos cursos de Licenciatura, com o título “Gestão escolar, empreendedorismo e liderança na perspectiva educacional”. Como problema de pesquisa, a autora investigou a percepção de acadêmicos dos cursos de licenciatura da Universidade do Vale do Taquari - Univates sobre gestão escolar, empreendedorismo e liderança na perspectiva educacional.

Costa (2016) concluiu, através de seus estudos investigativos, que é possível compreender a gestão escolar como atuante nos processos administrativo e pedagógico da escola, o empreendedorismo como a busca de oportunidades e realização de sonhos, e por fim, a liderança como um diferencial nas relações inter e intrapessoais.

Entre esses trabalhos, a pesquisa de Azeredo (2015), trata do impacto de uma gestão participativa no cotidiano educacional no município de Bom Retiro do Sul - RS, destacando que, após análise da realidade nos educandários, constatam-se parcial e integralmente as contribuições positivas que a gestão participativa aponta no processo significativo do ensino, dando ênfase às articulações de uma gestão participativa que favorece a qualidade educacional, tornando os educandários palco de situações significativas de ensino e de aprendizagem, oportunizando interações sociais pertinentes ao contexto no qual os alunos estão inseridos.

Nos trabalhos de conclusão de curso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, também se encontram pesquisas que vêm destacando a importância da realização de uma gestão preocupada com o todo, dentro das instituições de ensino. Através da leitura de vários resumos, e com o tema da pesquisa já definido, foi possível destacar algumas monografias, já citadas durante a justificativa e agora apresentadas na tabela 2 e posteriormente um detalhamento dos estudos citados:

Tabela 2 - Trabalhos de Conclusão de Curso da UFRGS

TÍTULO	AUTOR	ASSUNTO	ANO	REFERÊNCIA
Indicadores de uma educação com qualidade para jovens e adultos	DAHM, Daniela Diniz	Educação de jovens e adultos Exame Nacional de Certificação de Competências de Jovens e Adultos. Formação Prática pedagógica Professor Qualidade	2008	DAHM, Daniela Diniz. <b>Indicadores de uma Educação com Qualidade para Jovens e Adultos</b> . 2008. 71 f. Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação, Porto Alegre, 2º sem. 2008. Disponível em: < <a href="http://hdl.handle.net/10183/16016">http://hdl.handle.net/10183/16016</a> >. Acesso em: 21 fev. 2018.

Gestão escolar para resultados: que gestão é essa?	HOCHMÜLLER, Greice Iara	Gestão democrática Gestão escolar Parceria público-privada	2014	HOCHMÜLLER, Greice Iara. <b>Gestão escolar para resultados:</b> que gestão é essa? 2014. 62 f. Monografia (Graduação) - Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, 2º sem. 2014. Disponível em: < <a href="http://hdl.handle.net/10183/115793">http://hdl.handle.net/10183/115793</a> >. Acesso em: 21 fev. 2018.
Projeto político pedagógico: uma construção participativa	MUHLEN, Inês Von	Comunidade escolar Ensino Escola Gestão democrática	2016	MUHLEN, Inês Von. <b>Projeto político pedagógico:</b> uma construção participativa. 2016. 44 f. Monografia (Graduação) - Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Porto Alegre, 1º sem. 2016. Disponível em: < <a href="http://hdl.handle.net/10183/147822">http://hdl.handle.net/10183/147822</a> >. Acesso em: 21 fev. 2018.

Fonte: Autora (2018).

A pesquisa de Dahm (2008) apresenta os indicadores de qualidade para a Educação de Jovens e Adultos”. No resumo a autora indica que objetiva contribuir com a definição do conceito de qualidade em educação, a partir de um relato do diário de classe. A problemática se pautou pela dúvida sobre a possibilidade de se definir a qualidade em educação através da prática docente e quais os indicadores possíveis que pudessem sugerir e contemplar um tema tão atual, mas ao mesmo tempo conceituado sob diversos olhares.

Também da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na Faculdade de Educação, Hochmüller (2014) realizou sua pesquisa, voltada para a gestão escolar e os resultados. Quanto aos objetivos específicos, o estudo pretendia evidenciar as implicações de um determinado modelo de gestão na gestão democrática da escola pública, além de caracterizar a repercussão do Programa Jovem de Futuro nas escolas e problematizar a relação público-privada na educação, a partir da experiência específica do Instituto Unibanco.

Hochmüller (2014), nas considerações finais da sua pesquisa, aponta que a parceria público-privada modifica a cultura de gestão escolar, que vem se desenvolvendo desde o período pós-ditadura civil-militar no Brasil, incentivando positivamente a formação do Grupo Gestor da escola, que contempla todos os segmentos da escola (estudantes, professores e funcionários), mas que burocratiza a gestão através da intensa demanda de trabalho que a escola deve cumprir para atingir as metas do projeto. A autora revela que é possível problematizar a

entrada dessa gestão escolar elaborada por esta organização do terceiro setor, por ser esta uma lacuna na gestão pública das escolas, identificada como insuficiente pelo privado.

Muhlen (2016), graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para sua pesquisa realizou um estudo de caso acerca da gestão e implementação do Projeto Político Pedagógico de uma Escola Estadual, localizada no município de Teutônia – RS. Com o título “Projeto político pedagógico: uma construção participativa”, pontua em seu resumo que as escolas públicas têm a possibilidade de construir sua identidade, por meio do Projeto Político-Pedagógico (PPP). A autora também define que o PPP das escolas, sua elaboração e construção deve ser fundamentada no princípio da gestão democrática, fazendo-se necessária a participação efetiva de toda a comunidade escolar, que é composta pelos pais, alunos, professores, funcionários e pela comunidade.

Com o estudo realizado por Muhler (2016), é possível conceber três afirmações, a primeira é que o tema de gestão, faz parte dos interesses dos formandos do curso de Pedagogia, e os mesmos têm consciência da sua formação e de suas responsabilidades frente às direções das escolas. Uma segunda constatação seria a de que um pedagogo não está promovendo apenas a Educação e a interação dentro de sala de aula, mas também busca a participação na gestão compartilhada e participativa, para melhorar a Educação. O terceiro ponto é, que os resultados apresentados pelos pesquisadores sinalizam os benefícios de uma boa gestão, que eleva a escola, os funcionários, os educadores, os estudantes e os familiares.

Outro ponto fundamental, acerca dos trabalhos apresentados, é a lacuna que se percebe acerca de uma pesquisa voltada para os processos de ensino e de aprendizagem, principalmente na Educação Infantil. Sendo que, a Educação Infantil é uma etapa de importância fundamental na Educação, e muitas vezes não recebe a importância que deveria.

## **2.2 Gestão escolar: um olhar além da administração**

A LDB Lei nº 9394/96 (BRASIL, 1996) e as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia/Licenciatura (Brasil,2006) definem que o pedagogo, durante sua formação, adquire habilidades e competências para atuar como gestor da Educação. No entanto, na gestão das escolas de Educação Infantil é comum encontrarmos profissionais que tem formação em outras licenciaturas, transformando esses espaços, em alguns casos, em uma extensão política, já que os gestores das instituições de Educação Infantil são pessoas

concuradas que atuam na Educação, mas no entanto são indicadas aos cargos, não havendo uma eleição por parte da comunidade escolar (professores, pais e funcionários).

Pensando na formação do gestor, Sena (2014) ressalta que para o desenvolvimento do processo educacional com a qualidade esperada por todos, necessariamente o gestor e sua equipe, que está frente do processo, deve ter uma formação de qualidade que lhe favoreça uma análise de suas funções e práticas cotidianas de acordo com o esperado. “Só será possível exigir qualidade se a equipe gestora for composta de pessoas capacitadas, uma vez que a gestão de uma escola não depende exclusivamente do diretor, mas da equipe envolvida.” (SENA, 2014 p. 13)

Ainda de acordo com Sena (2014), o gestor tem inúmeras funções dentro da instituição de ensino, dentre elas a autora destaca em seu estudo as seguintes: cuidar das finanças da escola; prestar contas à comunidade do uso dos recursos; conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação; identificar as necessidades da instituição e buscar soluções junto às comunidades interna e externa e à Secretaria de Educação; prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável; assegurar-se de que a escola esteja limpa e organizada; garantir a integridade física da escola, tanto na manutenção dos ambientes quanto dos objetos e equipamentos; conduzir a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP); mobilizando toda a comunidade escolar para esse trabalho e garantindo que o processo seja democrático até o fim; acompanhar o cotidiano da sala de aula e **o avanço na aprendizagem dos alunos; ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão da aprendizagem dos alunos;** incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras, provendo o material e o espaço necessário para seu desenvolvimento; gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários e manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário.

Tendo o diretor da escola tantas atribuições já citadas no parágrafo anterior, percebemos como é importante a gestão compartilhada. Moreira (2012) considera que na gestão educacional, a democratização e a descentralização de poder são palavras-chave, tanto no que diz respeito ao sistema de organização educacional, quanto ao espaço escolar. Para a autora, a gestão educacional se entende como principal característica do reconhecimento à importância da participação efetiva e consciente de todos aqueles que compõem a estrutura da organização escolar, pensando em uma gestão escolar democrática. Assim sendo, a gestão não descarta a relevância da administração escolar, apenas a redimensiona, no sentido de impor os aspectos



políticos, filosóficos e pedagógicos de cada escola e da comunidade. A partir dessa ideia, coloca-se a gestão educacional como um trabalho que deve propor soluções para o envolvimento da administração com a comunidade (professores, pais, alunos e funcionário), para que a mesma possa transformar a realidade do contexto em que está inserida, dessa forma, Gil (2013) enfatiza que a importância de reorganizar a gestão escolar:

No Brasil, o processo de democratização da Gestão Escolar teve seu início na década de 1980, o objetivo era superar os entraves burocráticos e centralizadores na administração das escolas, sobretudo nos níveis mais básicos de ensino, e reorganizar a gestão, de modo a fortalecer a instituição escolar, dando-lhe maior autonomia, além de abrir para a participação da comunidade escolar de forma mais efetiva no seu cotidiano bem como fortalecer a capacidade de gestão dos diretores escolares. (GIL, 2013. p.4)

De acordo com a pesquisa realizada por Abdian e Andrade (2015) que analisou os sentidos construídos por gestores de escolas públicas municipais sobre sua função e gestão de suas escolas, os resultados indicam não ser possível estabelecer relação entre a função e a forma de gerir as interações cotidianas. Considera-se então que a política educacional e as normas estabelecidas não determinam exclusivamente as vivências escolares porque os sujeitos fazem política no cotidiano escolar, ou seja, na escola há política de gestão, imposta por sua comunidade, como destacam os autores no seguinte excerto:

Considerando nossos subsídios teóricos, os quais afirmam, entre outros elementos, a complexidade da escola que é constituída por multiplicidade de vivências, possibilidades e limites, interessa-nos, particularmente, compreender como os sujeitos profissionais da gestão estão construindo sentidos para sua função. Tal perspectiva, não deixando de ser crítica, dirigiu-se aos (às) gestores (as) escolares com a intenção de analisar como constroem sentidos à sua função e o que consideram importante conhecer para exercê-la (ABDIAN; ANDRADE, 2015. p. 136).

Conforme Paro (1988) a escola pública deve abrir-se para as novas demandas, transformando-se em um ambiente mais sólido, assim como a gestão deve preocupar-se em abrigar a comunidade. E, para essa transformação, é necessário que a escola mergulhe em tudo que diz respeito à comunidade, sendo esse um dos princípios da gestão democrática, assim para o autor:

Não se trata, entretanto, de uma idealização romântica do povo que leve a acreditar acriticamente tudo o que venha das populações “marginalizadas” como uma espécie de tolerância em relação a algo folclórico e exótico. Trata-se, em vez disso, de partir do questionamento sobre a própria condição de marginalidade dessa população a ser atendida, bem como sobre a “sanidade” ou justeza da sociedade que produziu a condição em que vive essa população. A função da escola não seria, portanto, a de promover a adaptação dos “desajustados”, mas de reconhecer, principalmente, na população infantil, das camadas populares, valores, formas de ser, concepções de mundo, formas de expressão que são historicamente determinadas e expressão legítima

de uma condição histórica e de classe, para, a partir desse reconhecimento, propor-se um trabalho pedagógico (PARO, 1988. p. 228-229).

Paro (1992) acredita que, dentro do contexto da gestão democrática, existem quatro tipos de condicionantes, sendo eles: materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos. Ao falar de materiais, trata-se de uma questão objetiva, enfatizando que no interior das escolas públicas faltam todos os tipos de recursos. Na questão institucional, o autor determina o caráter hierárquico das escolas públicas, tendo na figura da direção escolar uma imposição política, desfavorecendo a participação democrática. Para as questões político-sociais, pesa o fato de conflitos de interesse, expressando esse fato na questão da greve de professores, que não recebe apoio dos pais, pois os mesmos necessitam dos serviços prestados pelas escolas e, apesar de muitos estarem no mesmo patamar econômico dos professores, não apoiam os mesmos. Nos fatores ideológicos, surge a questão dos pré-conceitos por parte de muitos professores, que colocam rótulos nos alunos assim como nas famílias.

Partindo das considerações de Paro (1992) mencionadas no parágrafo anterior, é possível ponderar o quão fundamental é o olhar pedagógico do gestor sob essa administração escolar. O pedagogo ao incumbir-se da missão de administrar uma instituição de Educação Infantil, deve assegurar-se de que sua equipe administrativa e docentes, tem como propósito enriquecer o conhecimento dos seus alunos, por meio de propostas de ensino que visam o desenvolvimento integral da criança. Além disso o gestor tem como tarefa inserir o docente dentro da proposta e da realidade da escola, quebrando alguns conceitos que possam interferir no processo de ensino e de aprendizagem.

No caso específico da Educação Infantil, que nos importa neste estudo, o gestor volta seu olhar, sua experiência profissional para muitos eixos e a administração é um deles. Mas muito mais que isso, o gestor dentro desse processo tem um olhar atento para as demandas dos estudantes, e por meio da gestão compartilhada, em que as famílias buscam a escola para resolver questões que antes não eram demandas da escola, a prática social está muito refletida no trabalho de ensinar e aprender. O gestor atende o educador, para que esse desenvolva um trabalho de acordo com as necessidades do ambiente escolar e das perspectivas dos marcos legais.

Portanto, a gestão das escolas públicas de Educação Infantil é compartilhada. Dessa forma, o diretor desenvolve seu trabalho frente a gestão na tentativa de estar sempre em união

com as famílias e membros de seu conselho escolar. Utilizando-se deste conceito de gestão participativa, podemos averiguar que a gestão não tem uma fórmula única, ela se dá de acordo com o ambiente, com seu corpo docente e comunidade que a escola está inserida.

### **2.3 A Educação Infantil no contexto histórico e na legislação brasileira**

Ao tratarmos da gestão das escolas de Educação Infantil, é muito importante relembrar a caminhada desta etapa da Educação. Assim, este capítulo do estudo traz dados importantes para a construção da pesquisa, buscando fazer ligações entre a história da Educação brasileira e os marcos legais da mesma.

Para refletir acerca da história da Educação, os estudos de Aranha (2006) trazem dados da educação desde os tribais até o século XX, mostrando que a educação nacional no século XIX vai se concretizar através da intervenção do Estado, para estabelecer uma escola elementar universal, leiga, gratuita e obrigatória. Essa Educação surge pela necessidade de mão de obra qualificada, focalizando a relação entre educar, bem-estar social, estabilidade, progresso e capacidade de transformação, tendo nessa época uma forte tendência ao ensino técnico e também:

Outro aspecto importante a ressaltar foi a ampliação do leque dos sujeitos educativos que desde a Antiguidade se restringia à criança do sexo masculino. Agora, também se coloca ênfase na educação anterior às primeiras letras (o “jardim de infância”), na educação da mulher (emancipada de sua condição subalterna), do deficiente (físico e mental, visando a sua integração social), das etnias até então excluídas (pelo reconhecimento da importância do diálogo com o diferente) (ARANHA, 2006. p. 245).

Aranha (2006) ainda constata, nas considerações finais do capítulo em que discute a Educação contemporânea, que as mudanças econômicas, políticas e morais causaram as revoluções do nosso tempo. A autora também destaca que as promessas feitas no século XIX, para melhorar a educação, não se cumpriram:

As décadas de 1920 e 1930 foram férteis em discussões sobre educação e pedagogia. Diversos interesses opunham-se, sobretudo entre liberais e conservadores, ao lado de alguns grupos da esquerda socialista e anarquista e outros da direita, como os integralistas, sem nos esquecermos dos interesses dos militares na educação. No meio desse debate, muitas vezes áspero, o governo estruturava suas reformas, nem sempre tão democráticas e igualitárias como sonhavam os mais radicais (ARANHA, 2006. p. 302).

Já no que diz respeito à Educação Infantil Andrade (2010) destaca que o início da Educação Infantil se deu de forma diferente da que se apresenta hoje, tendo uma função filantrópica e assistencialista. A origem desse tipo de instituição está atrelada ao

desenvolvimento do capitalismo, da industrialização e da necessidade que a indústria tinha em adquirir mais e mais mão de obra, conforme destaca a autora:

A origem das instituições de atendimento à infância, na Europa, do início até a metade do século XIX, foi marcada por distintas ideias de infância, modelos de organização dos lugares e opiniões sobre o que fazer com as crianças enquanto permanecessem nessas instituições. O desenvolvimento dessas instituições esteve atrelado ao desenvolvimento da vida urbana e industrial e ao agravamento das condições de vida de um contingente de pessoas, dentre elas mulheres e crianças. Assim, podemos afirmar que a história das instituições de educação infantil não pode ser compreendida ausente da história da sociedade e da família (ANDRADE, 2010. p. 127).

Andrade (2010) ainda salienta que as primeiras iniciativas foram do setor privado, com a criação de escolas particulares, para o atendimento às crianças da elite. Assim sendo, no Rio de Janeiro, em 1875, foi fundado o primeiro jardim de infância do Colégio Menezes Vieira. Já em São Paulo, dois anos depois, em 1877, foi inaugurada a Escola Americana, sendo esses dados referentes a Educação privada. E só no ano de 1896, foi criado pelo setor público o Jardim de Infância Caetano de Campos, para o atendimento às crianças da burguesia paulistana.

Conforme traz Andrade (2010) em 1889, no Rio de Janeiro, ocorreu a implantação da primeira creche junto a uma fábrica, sendo essa uma iniciativa desenvolvida pela empresa Fiação e Tecidos Corcovado, visando a obtenção de mais mão de obra. E foi no ano de 1918, que foi criada a primeira creche, situada na vila operária da Companhia Nacional de Tecidos e Jutas, no Estado de São Paulo-SP. Essa instituição pública, não era vinculada a nenhuma empresa, mas sim, resultado da pressão dos movimentos operários.

Contudo, a Educação só se constitui como um direito de todos, com a aprovação da Constituição Federal de 1988, na qual tem em seu capítulo III, um conjunto de leis para a Educação, Cultura e Desporto. Na seção I, temos a Educação, dos artigos 205 ao 214, que asseguram que a Educação é um direito de todos. E entre seus princípios, destaca-se a gestão democrática do ensino público e a garantia do padrão de qualidade, fatores da lei que se relacionam diretamente com a presente pesquisa.

No artigo nº 211 da Constituição Federal (Brasil, 1988), assegura-se que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração os seus sistemas de ensino. Assim, de forma geral, a Educação se organiza da seguinte forma: os Municípios são responsáveis pela Educação Infantil (0 a 5 anos e 11 meses) e o Ensino

Fundamental (6 a 14<sup>7</sup> anos). O Estado tem responsabilidade pelo Ensino Fundamental e Médio (6 a 17 anos) e a União se responsabiliza pelo Ensino Superior, Ensino Técnico, pelo suporte técnico, pela pesquisa e pela regulamentação da Educação. No entanto, de acordo com a lei, todos são responsáveis pela Educação, e tem o dever de manter a mesma, garantindo oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

O artigo nº 214 da CF/88 estabelece em lei o Plano Nacional de Educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e de definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades, por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam à erradicação do analfabetismo; universalização do atendimento escolar; melhoria da qualidade do ensino; formação para o trabalho; promoção humanística, científica e tecnológica do País. Também estabelece metas de aplicação de recursos públicos em educação, como proporção do produto interno bruto (Incluído pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009), atualmente o PNE - Lei nº 13.005(Brasil, 2014), define para a Educação Infantil que:

Meta 1: universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PNE. (PNE - Lei nº 13.005. Brasil, 2014)

Outro marco de suma importância para a Educação é a homologação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), LDB - Lei nº 9.394, que veio a ser aprovada em 20 de dezembro de 1996. A partir da LDB de 1996, o Brasil dá um salto nas suas políticas públicas para a Educação. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 - Lei nº 9.394, é composta por 88 artigos, sendo um marco para a Educação brasileira.

A seção II da LDB - Lei nº 9394 (Brasil, 1996), trata em três artigos, especificamente da Educação Infantil. Definindo pela referida lei, que: a Educação Infantil, sendo a primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, nos aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade; A educação infantil será oferecida em: creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade, pré-escolas, para as crianças de 4 (quatro)

---

<sup>7</sup> A legislação vigente, sugere que se conclua o ensino fundamental até os 14 anos, no entanto essa idade pode se estender, de acordo com as necessidades de cada indivíduo.

a 5 (cinco) anos de idade; A educação infantil será organizada de acordo com as seguintes regras comuns: avaliação mediante acompanhamento e registro do desenvolvimento das crianças, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental, atendimento à criança de, no mínimo, 4 (quatro) horas diárias para o turno parcial e de 7 (sete) horas para a jornada integral, expedição de documentação que permita atestar os processos de desenvolvimento e aprendizagem da criança.

A LDB - Lei nº 9394 (Brasil, 1996), preocupa-se em especificar todas as modalidades e deveres dos órgãos responsáveis, assim como dos profissionais que atuam na área da Educação. Em seu conjunto de artigos, também é relevante destacar para a construção da presente pesquisa o artigo n.º 64, que especifica que o pedagogo tem como habilidade, proporcionada por sua formação integral, a de exercer a função de gestor da Educação Básica:

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (LDB- Lei nº 9.394. BRASIL, 1996).

Dessa forma, em cumprimento a LDB/96, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia/Licenciatura (2006) tratam de pontos como a finalidade, os princípios, os objetivos, as competências, as habilidades e a organização do curso de Pedagogia. Definindo também que o curso de Pedagogia, habilita conforme o artigo 3º, inciso III, o graduado (em Pedagogia) a participar tanto na gestão dos processos educativos quanto na organização e no funcionamento de sistemas e instituições de ensino.

Em 25 de junho 2014, foi promulgado, o Plano Nacional de Educação de 2014/PNE, Lei nº 13.005, aprovado pela então presidenta Dilma Rousseff, com vigência de dez anos. O artigo 2º da Lei define dez diretrizes, das quais são importantes destacar: a superação das desigualdades educacionais, com foco na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação, a melhoria da qualidade da educação, uma formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade, a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País, a valorização dos (as) profissionais da educação, promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.

Especificamente ao tratar da Educação Infantil o PNE/Lei nº 13.005 (Brasil,2014), define em sua primeira meta, universalizar, até 2016, a Educação Infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de Educação Infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PNE. Para se alcançar esta meta a lei define dezessete estratégias, das quais é importante destacar algumas, que são relevantes para a pesquisa: implantar até o segundo ano de vigência deste PNE, avaliação da Educação Infantil a ser realizada a cada 2 (dois) anos com base em parâmetros nacionais de qualidade, a fim de averiguar a infraestrutura física, o quadro de pessoal, as condições de gestão, os recursos pedagógicos, a situação de acessibilidade, entre outros indicadores relevantes. E também promover a formação inicial e continuada dos (as) profissionais da Educação Infantil, garantindo, progressivamente, o atendimento por profissionais com formação superior.

O PNE/2014 é composto por outras dezenove metas, e para cada meta são definidas diversas estratégias. No entanto, é importante refletir sobre a meta sete: “Meta 7: fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb<sup>8</sup> [...]”. No documento determina-se trinta e seis estratégias para que se alcance a referida meta, das quais é importante destacar os seguintes pontos: apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática. Assim, além de dar um destaque para a importância de se manter a qualidade em todas as etapas da Educação, aparece nessa estratégia, a importância da gestão compartilhada e o quanto uma boa gestão influência no resultado da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Outro documento importante é a Base Nacional Comum Curricular - BNCC, que foi homologada em 20 de dezembro de 2017, em Brasília, pelo Ministro da Educação José Mendonça Filho. A BNCC é norteada por dez competências gerais no que diz respeito à Educação Infantil, embasada na CF/1988, na LDB/1996 e no PNE/2014, e busca contemplar

---

<sup>8</sup> IDEB: é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, o Inep, formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

seis direitos de aprendizagem da criança, sendo eles: conviver, brincar, explorar, participar, expressar-se e conhecer-se.

A BNCC dá destaque para a importância de se melhorar a qualidade do ensino, e isso significa que é preciso um olhar para os processos de ensino e de aprendizagem que se dão nas instituições. Na sua apresentação, destaca que as instituições de ensino e os professores serão os grandes protagonistas da transformação, dessa nova proposta para a educação nacional. A proposta da Base prevê uma Educação unificada e igual para todos. De acordo com o documento, pretende-se uma Educação integral voltada ao acolhimento, reconhecimento e desenvolvimento pleno de todos os estudantes, com respeito às diferenças e enfrentamento à discriminação e ao preconceito.

A BNCC servirá de base para os currículos escolares e para que estados e municípios desenvolvam seus planos de ensino, pretendendo que cada uma das redes de ensino e das instituições escolares adequem-se ao construir seus currículos, reafirmando o compromisso de todos com a redução das desigualdades educacionais no Brasil e a promoção da equidade e da qualidade das aprendizagens dos estudantes brasileiros.

Através dos teóricos e das leis citadas anteriormente, é possível perceber as mudanças que ocorreram na Educação Infantil nos últimos tempos. Primeiramente com os direitos trazidos pela Constituição Federal de 1988, em seguida com as especificações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira de 1996, tal como o Plano Nacional de Educação/2014 e a Base Nacional Comum Curricular/2017. Assim tornando a Educação Infantil um dever do Estado, que deve garantir não só a gratuidade, mas a qualidade do que é oferecido. Além disso, hoje a Educação Infantil é um nível fundamental para a formação de cidadãos mais autônomos e capacitados para enfrentar as demandas do ensino fundamental, médio e superior.

#### **2.4 O papel da gestão escolar na Educação Infantil em relação aos processos de ensino e de aprendizagem**

Neste capítulo, o estudo volta-se para as responsabilidades da gestão com ensino e aprendizagem. Sendo que para a construção da pesquisa, não interessa refletir sobre aspectos práticos de organização da escola, nem a gestão financeira, mas tão somente acerca do papel da gestão com relação aos processos de ensino e de aprendizagem na Educação Infantil.



De acordo com a BNCC/2017, esclarece-se que a Educação Infantil é o início do processo educacional. Quando a criança entra na creche ou na pré-escola, é a abertura de seu processo de separação dos vínculos familiares e afetivos, passando a ter uma vida além do contexto familiar. Sendo esse o princípio da sua vida social, e da construção dessa aprendizagem de convivência, rotinas e das regras sociais. Outro entendimento que se atribui a Educação Infantil, é de que nas últimas décadas essa vem se fortalecendo e entendendo que o educar e cuidar, são atos inseparáveis do processo de aprendizagem, sendo esse fator, algo muito presente na atual Base Comum Curricular:

Nesse contexto, as creches e pré-escolas, ao acolher as vivências e os conhecimentos construídos pelas crianças no ambiente da família e no contexto de sua comunidade, e articulá-los em suas propostas pedagógicas, têm o objetivo de ampliar o universo de experiências, conhecimentos e habilidades dessas crianças, diversificando e consolidando novas aprendizagens, atuando de maneira complementar à educação familiar – especialmente quando se trata da educação dos bebês e das crianças bem pequenas, que envolve aprendizagens muito próximas aos dois contextos (familiar e escolar), como a socialização, a autonomia e a comunicação. (BNCC, 2017. p.34)

Pensando nessa transição da criança, do mundo familiar para o mundo da Educação, constitui-se uma escola com demandas mais amplas, que busca por meio da gestão democrática, ouvir e atender as famílias e a comunidade escolar. As autoras Marques e Nunes (2012) destacam que anteriormente a escola era um espaço de obedecer sem saber exatamente o porquê e engavetar os sonhos e os projetos de crianças e adolescentes cheios de alegria e capazes de produzir conhecimento. Sendo que, atualmente a escola está buscando desenvolver em suas práticas um processo com mais qualidade, estando atentas à formação integral das crianças, ou seja, uma formação que prioriza o desenvolvimento cognitivo, motor, social e emocional, não apenas promovendo o cuidar (alimentação e higiene), proporcionando às crianças uma vivência criativa, lúdica, compreensiva, cooperativa, participativa e afetuosa na relação, conforme traz o seguinte excerto:

A família inserindo-se na escola, indo mais além através de contatos informais, as conversas breves, onde cada escola e cada educador desenham em conjunto com a família, caminhos e alternativas de partilhamento. O propósito é que essa parceria se construa através de uma intervenção planejada e consciente, para que a escola possa criar espaços de reflexão e experiências de vida numa comunidade educativa, estabelecendo acima de tudo a aproximação entre as duas instituições (família-escola). (MARQUES, NUNES, 2012. p.97)

De acordo com Saviani (1984), que fala da natureza e especificidade da Educação, ele nos descreve que o processo de Educação compreende que a natureza da mesma é um trabalho relacionado com o hábito, com a prática até que se incorpore o conhecimento, bem como uma

produção que não se separa do produto. O autor considera, que a Educação não se reduz ao ensino e como este é um aspecto do processo educacional, participa da natureza própria do fenômeno educativo. Assim Saviani trata da importância da dimensão pedagógica:

Este exemplo me parece legítimo porque a própria institucionalização do pedagógico através da escola é um indício da especificidade da educação, uma vez que, se a educação não fosse dotada de identidade própria seria impossível a sua institucionalização. Nesse sentido, a escola configura-se numa situação privilegiada, a partir da qual podemos detectar a dimensão pedagógica que subsiste imbricada no interior da prática social global. (SAVIANE, 1984. p.2)

Para Lucky (2009), a gestão pedagógica dentro da Educação Infantil, é a mais importante, sendo que está envolvida com o principal objetivo da escola, o de promover aprendizagem dos alunos e desenvolvimento humano. Para alcançar esse grande objetivo do ensino, passa por uma gestão com qualidade, interagir com os docentes para guiá-los dentro da proposta da escola, promovendo formação continuada e abrindo espaço com reuniões dentro da escola para que todo o grupo sintam-se familiarizado com suas atribuições. Conforme o excerto destacado a seguir:

Sabe-se que a melhoria da aprendizagem dos alunos é promovida, sobretudo, a partir da melhoria do trabalho na sala de aula orientado pelo professor. Em vista disso, para melhorar a aprendizagem dos alunos é preciso observar e compreender como é desenvolvido o processo ensino-aprendizagem nesse espaço pedagógico, como os alunos reagem às diferentes experiências e seus diversos desdobramentos, que aspectos do relacionamento professor-aluno e aluno-aluno são mais favoráveis à aprendizagem e como eles são promovidos, dentre outros aspectos. (LÜCK, 2009. p. 100)

Lück (2009), faz questionamentos muito pertinentes ao presente estudo, que tem como problema de pesquisa: **como os gestores de escolas municipais de Educação Infantil do município de Bom Retiro do Sul-RS acompanham os processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições?** A autora, em sua escrita, questiona: como poderia o diretor realizar a gestão pedagógica e atuar de modo a contribuir para a melhoria da aprendizagem dos alunos se não conhece o que acontece na sala de aula; se não influencia esse processo; se não contribui para que ele seja mais efetivo? Como resposta destaca que:

Sendo responsabilidade do diretor escolar zelar pela melhoria da aprendizagem dos alunos, cabe-lhe um papel fundamental na realização da observação desse processo na sala de aula. Essa observação constitui-se, portanto, em uma condição básica e imprescindível para a melhoria do processo ensino-aprendizagem que ocorre na sala de aula, de modo a se poder aprimorá-lo continuamente em benefício de todos e cada aluno envolvido. (LÜCK, 2009, p.101)

Portanto o trabalho do gestor, quanto aos processos de ensino e aprendizagem, e como os mesmos se dá dentro da sua instituição escolar, está envolvido em orientar e observar os

processos, em busca de melhorar a qualidade do ensino na escola. Ao entender o contexto social da criança, a realidade da escola e o que se passa em sala de aula, o gestor passa a ter condição de orientar seus docentes e equipe, a fim de, construir um trabalho que possa extrair de seus alunos o melhor, desenvolvendo suas capacidades cognitivas e de interação com o outro e com a sociedade em que está inserido. Assim o processo de uma gestão, se reflete na satisfação do professor e nas conquistas dos alunos.

Além destas funções da gestão educacional, também é importante destacar para o presente estudo o que é e o que se entende por processos de ensino e de aprendizagem. Assim sendo, o processo de ensino caracteriza-se pela atividade exercida pelo docente, buscando combinar os *quê*, *como* e *porque*. Esse processo tem como objetivo, a aprendizagem do educando, buscando desenvolver nos alunos, o conhecimento, desenvolvendo habilidades, hábitos e capacidades cognoscitivas. Conforme Freire (1996) o professor tem grande responsabilidade ao ensinar, requer aceitar os riscos do desafio do seu ato, enquanto inovador, enriquecedor, rejeitando quaisquer formas de discriminação. Para Paulo Freire (...) ensinar, aprender e pesquisar lidam com dois momentos: o em que se aprende o conhecimento já existente e o em que se trabalha a produção do conhecimento ainda não existente (FREIRE, 1996. p.31).

Este processo é uma constante interação do professor com o aluno, em que o educador se desafia o tempo todo a entender como se dá a aprendizagem para diferentes alunos em diferentes espaços, pois cada indivíduo aprende a seu tempo e aprende aquilo que é significativo para si. Por ser desafiador, esse processo de ensinar o outro, exige do professor um compromisso e um desprendimento, para que suas práticas ou seja, o ato de **ensinar**, sejam além de inovadoras, condizentes com a realidade de cada sujeito, para que a partir disso o aluno tenha um **aprendizado** pleno e satisfatório. Não só para o professor como reflexo do sucesso de seu trabalho, mas principalmente para o estudante como conquista do conhecimento, possibilitando assim a autonomia desejada, para que o mesmo possa se desenvolver integralmente.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Tendo como problema de pesquisa o questionamento de: **como os gestores de escolas municipais de Educação Infantil do município de Bom Retiro do Sul-RS, do Vale do**

### **Taquari-RS acompanham os processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições?**

destaca-se o trabalho de Boaventura (2004), o qual define que se deve estabelecer conexões entre o problema de pesquisa e a metodologia, e que após a definição e clareza do problema é possível visualizar os tipos de pesquisas a serem aplicadas na construção do projeto:

[...] de qualquer modo, nessa etapa, o pesquisador irá definir onde e como será efetuada a investigação, o tipo de pesquisa, o universo abrangente, a população, a amostra, os instrumentos, de coleta de dados: questionário, entrevista, formulário observação, bem assim tabulação, análise e discussão dos dados e resultados. Com o emprego dos instrumentos da metodologia, começa a fase executiva e construtiva da pesquisa. (BOAVENTURA, 2004, p. 64).

Assim sendo, os procedimentos metodológicos adotados para se alcançar as respostas para o problema central da pesquisa estão em consonância com o tipo de pesquisa bibliográfica e de campo. Sendo que, para esse segundo tipo de pesquisa (pesquisa de campo) a abordagem foi qualitativa.

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Para a realização do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que, nas palavras de Chemin (2015), perpassa todos os momentos do trabalho acadêmico e é utilizada em todas as pesquisas. A autora destaca que é uma pesquisa realizada em diversos tipos de materiais, sendo eles: obras literárias, obras de divulgação, livros de referência, periódicos, materiais virtuais, entre outros.

Lakatos e Marconi (2003) definem quatro fontes como instrumentos para a pesquisa bibliográfica: a Imprensa Escrita, que é a pesquisa realizada em jornais e revistas; a pesquisa em Meios Auditivos, aplicada em análise de pesquisas audiovisuais, rádio, filmes e televisão; a pesquisa em Material Cartográfico, que consiste na análise de mapas e gráficos; e a pesquisa bibliográfica, realizada em Publicações, tais como livros, teses, monografias, publicações avulsas, pesquisas, entre outras.

Também foi realizada uma pesquisa de campo, que de acordo com Chemin (2015), é uma metodologia que permite ao pesquisador aprofundar-se em seu tema de pesquisa: “A pesquisa de campo, portanto, é geralmente desenvolvida em cenários naturais, feita em campo, realizada com observação direta, levantamento ou estudo de caso (CHEMIN, 2015. p. 62)”.

Com uma abordagem qualitativa, que tem como características, de acordo com a autora já citada, ser uma pesquisa que investiga valores, atitudes, percepções e motivações dos indivíduos pesquisados, tendo como principal objetivo compreendê-los profundamente, não tendo a preocupação de encaixar o material coletado em estatísticas.

Goldenberg (2013) ressalta que a pesquisa qualitativa é muito importante quando se trata de uma pesquisa relacionada a ciências sociais, por tratar-se de um método que permite tratar das subjetividades e das singularidades dos fenômenos sociais:

Os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos. Estes dados não são padronizáveis como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los. Não existindo regras precisas e passos a serem seguidos, o bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade, intuição e experiência do pesquisador (GOLDENBERG, 2013, p. 53).

Boaventura (2004) ainda traz aspectos em relação à qualidade dos dados coletados através de uma pesquisa qualitativa, sendo que essa é uma fonte direta de dados no seu ambiente natural, em que o pesquisador se constitui de seus instrumentos principais, interessando-se mais pelo processo de construção dos dados do que pelos resultados, sendo possível analisar os dados coletados de forma individual e privilegiando o significado dos mesmos.

### **3.2 Local da pesquisa**

O estudo foi realizado no município de Bom Retiro do Sul-RS, cidade do Vale do Taquari, no Rio Grande do Sul, com gestores de escolas públicas municipais de Educação Infantil.

### **3.3 População de estudos**

A população convidada a participar do estudo, para a geração de dados, foi composta pelos gestores das escolas públicas municipais de Educação Infantil, do município de Bom Retiro do Sul-RS, município do Vale do Taquari-RS. Os mesmos foram entrevistados conforme o roteiro de perguntas (APÊNDICE C).

Para o presente estudo foram entrevistados cinco gestores das escolas municipais de Educação Infantil, por meio de entrevistas, previamente disponibilizadas, aos mesmos.

### **3.4 Critérios de inclusão e exclusão**

Foram convidadas a participar da pesquisa os gestores, graduados em Pedagogia e outras áreas de licenciatura, com idade acima de 18 anos e previamente indicados pela Secretaria de Educação do Município.

Os convidados que aceitaram participar do estudo assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (APÊNDICE A). Em caso de um dos indicados para a pesquisa não assinar ou não aceitar os termos da TCLE, fica definido que o mesmo foi excluído da presente pesquisa.

### **3.5 Instrumentos**

Foi aplicada uma entrevista (APÊNDICE C), composta por cinco questões, sendo que as mesmas foram disponibilizadas aos entrevistados previamente.

A entrevista teve como finalidade verificar junto aos gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil do município de Bom Retiro do Sul-RS, município do Vale do Taquari-RS como estes acompanham os processos de ensino e de aprendizagem.

### **3.6 Geração de dados**

Os dados foram produzidos por meio de entrevista, sendo que as mesmas foram gravadas e posteriormente transcritas. Essa produção de dados foi realizada ao longo do mês de setembro de 2018.

De acordo com Chemin (2015), “[...] quando pesquisa tiver técnica de entrevista ou de observação, também deverão ser incluídos os roteiros a serem seguidos, além de mencionar questões éticas e legais” (CHEMIN, 2015. p. 55).

Sendo assim, declara-se que a proposta da referida pesquisa envolveu a participação dos diretores das Escolas Municipais de Educação Infantil, por meio de entrevistas semiestruturadas. Ao declararem-se participantes desta pesquisa, assinaram o termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (APÊNDICE A), assim como o Termo de Aceite (APÊNDICE B), definindo por meio destes que a participação é uma opção, sendo que os dados produzidos foram analisados, observando-se o sigilo dos respondentes. Os dados das entrevistas serão utilizados apenas em publicações científicas referentes à presente pesquisa.

### 3.7 Análise dos dados

Chemin (2015) apresenta considerações a respeito da análise de dados, em que ressalta a importância do conhecimento prévio do pesquisador sobre o tema pesquisado, bem como sua bagagem teórica, bom senso e capacidade de argumentação para que o mesmo possa recolher dos dados coletados aquilo que eles oferecem de melhor:

Análise dos dados: objetiva resumir, classificar e codificar os dados obtidos e as informações coletadas, para buscar, por meio de raciocínios dedutivos, indutivos, comparativos ou outros, as respostas pretendidas para a pesquisa. Envolve a descrição dos procedimentos a serem adotados tanto para a análise quantitativa (por meio de procedimentos estatísticos) quanto qualitativa ou quali-quantitativa (CHEMIN, 2015, p. 55).

Dessa forma, as entrevistas foram gravadas, transcritas e após realizou-se a análise dos dados. Após a realização das entrevistas e transcrição das mesmas, foi utilizado o método de análise dos conteúdos, que de acordo com Bardin (2011), deve ser organizada em três fases cronológicas: *pré-análise* que consiste basicamente em organizar, a *exploração do material* que é a codificação dos materiais produzidos durante a pesquisa, e o *tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação*, etapa que busca definir-se por estabelecer tabelas, gráficos, entre outros mecanismos de comparação.

Como a pesquisa de campo teve uma abordagem qualitativa, além de toda a exploração feita nos materiais produzidos, há uma análise qualitativa do conteúdo, que conforme Bardin (2011) esse tipo de análise qualitativa dos conteúdos deve ser maleável e exige do pesquisador várias leituras do material produzido: por último, precisamos que a análise qualitativa não rejeite nenhuma das formas de quantificação. Somente os índices é que são retidos de maneira não frequência, podendo o analista recorrer a testes quantitativos: por exemplo, a aparição de

índices similares em discursos semelhantes (Bardin, 2011, p. 146). Assim sendo, considera-se que a análise de conteúdo é a forma mais eficiente de se analisar os dados coletados durante o processo de construção do presente estudo.

#### **4. O ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM**

Neste capítulo será realizada a análise das entrevistas, com vistas a responder o problema de pesquisa, a partir da discussão das categorias de análise elencadas. Para a realização da pesquisa de campo, buscou-se entrevistar gestores das escolas públicas de Educação Infantil do município de Bom Retiro do Sul-RS. Observando através da primeira e segunda questão (Formação Acadêmica e tempo que atua como gestor de escolas de Educação Infantil?), que os entrevistados, na sua maioria, possuem graduação em licenciatura, assim como buscam estar em constante construção de conhecimento, sendo que os mesmos têm e estão realizando pós-graduação na área de gestão. Quanto a experiência na função, uns atuam há mais tempo e outros estão vivenciando essa função há pouco tempo. No entanto, foi possível perceber que todos os gestores, com muita ou pouca experiência, estão buscando exercer seu cargo com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento de suas instituições, professores, colaboradores e crianças atendidas.

A entrevista teve além das duas perguntas iniciais, outros três questionamentos, que foram gravados, transcritos e posteriormente analisados, com a intenção de responder ao problema de pesquisa: **como os gestores de escolas municipais de Educação Infantil do município de Bom Retiro do Sul-RS acompanham os processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições?** Assim obteve-se dados relevantes para a composição das considerações finais da pesquisa e por meio da análise dos dados produzidos, foi possível elencar algumas categorias de análise, sendo elas: observação, planejamento, avaliação e reuniões pedagógicas. Essas categorias identificadas são estratégias que os gestores utilizam para acompanhar os processos de ensino e de aprendizagem nas suas instituições. Estão apresentadas separadamente, neste trabalho, por uma opção didática de visibilização dos dados produzidos, mas entendemos que no cotidiano da escola, essas estratégias se misturam e se complementam.

##### **4.1 Observação**



Em relação ao conceito de observação, foi possível perceber que esta ação vem ocorrendo de diversas formas dentro do ambiente escolar, destacando que a observação se dá de modo geral: do cotidiano da escola, das atitudes e das movimentações dos alunos no espaço escolar. Sendo que o ato de observar, está sendo realizado, por parte dos entrevistados, tanto durante as atividades desenvolvidas nas dependências da escola, quanto das iniciativas dos professores, bem como a observação dos documentos gerados pelos mesmos. No entanto pouco se falou sobre a observação de atividades realizadas dentro da sala de aula, demonstrando assim, a confiança dos gestores no trabalho exercido por seus docentes e que as atividades propostas em seus planejamentos vem sendo executadas, não sendo necessário uma intervenção por parte dos gestores.

A observação é fundamental na Educação Infantil. Jablon (2009) fala sobre o poder e o sucesso que esse ato gera sobre as práticas diárias do professor. Diante desta ação, tanto por parte de gestores como dos docentes, pode ser percebido peculiaridades dos estudantes e do desenvolvimento da aprendizagem. A observação de alguns momentos, das rotinas, das ações desenvolvidas em sala de aula, igualmente nos demais momentos, oferece a quem observa, respostas positivas e negativas do trabalho dos educadores, possibilitando assim um domínio maior para perceber a criança e suas necessidades. Para isso é necessário um olhar aberto, sem pré-conceitos e diferenciado, que o gestor através de seu conhecimento e experiência pode aplicar nas rotinas das escolas.

A observação pode desempenhar um papel importante. Quanto mais você observa, mais conhecerá as crianças e saberá promover seu sucesso enquanto aprendizes. O sucesso delas, por sua vez, ajudará você a se sentir bem-sucedido, e o ciclo continuará. Seu desafio é formar sentido a partir de suas observações e aproveitar a riqueza de ideias que a observação traz a cada dia. *O poder da observação* pode ajudar. (JABLON, DOMBRO, DICHELMILLER, 2009, p. 21)

Ainda pensando na observação, e que esse processo deve ser realizado em todos os momentos, esta ação é essencial para entender-se como se dá, os processos de aprendizagem dos indivíduos. E para a realização das observações é importante fazer alguns questionamentos, tais como: em que momento observar? como observar? e o que observar? Buscando direcionar o olhar para a criança, suas ações diante dos acontecimentos, aquilo que ela faz com o que lhe é oferecido (espaço, materiais e tempo), sua interação social com o outro e com o meio. Considerando que para a criança, tudo é novo e faz parte de um processo de descobertas.

*A<sup>9</sup> Educação Infantil, nos dá o privilégio de ter em todos os momentos, aprendizagem. As crianças absorvem tudo ao seu redor, observam, analisam, aprendem através da interação com o meio em que estão inseridas, por isso durante várias oportunidades posso acompanhar o processo de ensino e de aprendizagem, no pátio, no refeitório, nos corredores, nas idas ao banheiro ..., em quaisquer momentos que eu esteja observando. (Entrevista 5)*

Este acompanhamento das práticas diárias dos professores, bem como de seus planejamentos e execuções dos mesmos, são práticas que se encaixam na categoria de observação. Assim a observação é um instrumento do qual o gestor não pode abrir mão, dentro dos acompanhamento dos processos de ensino e de aprendizagem que se dá no ambiente escolar por meio de intervenções em todos os momentos da vida escolar.

## **4.2 Planejamento**

Quanto ao planejamento, durante a análise das entrevistas, foi notado que em vários momentos as gestoras destacaram o acompanhamento e observação dos planejamentos desenvolvidos pelos professores. As entrevistadas também salientam que é importante acompanhar esse ato exercido por seus docentes, para inteirar-se da intencionalidade dos mesmos, como é possível perceber no seguinte excerto:

*(...) acompanho através dos planejamentos delas, elas me passam uma vez por mês, a gente marca um dia, sempre no início do mês para elas me passarem os planejamentos, aí eu olho e a gente conversa sobre. (Entrevista 4).*

Rodrigues (2000) explica que o planejamento é uma constante busca de aliar o para quê e como, assim para a autora o planejamento tem que ter uma intencionalidade, dando importância ao conhecimento das razões, do porquê e para quê, para assim aplicar qualidade ao como. Através dessa visão percebe-se o planejamento dos professores como um guia de suas ações, e para a gestão, esse exercício desenvolvido pelos professores, torna-se uma forma de demonstrar como vem se dando os processos de ensino e de aprendizagem em sala de aula.

Tal reflexão deveria estender-se ao grupo de professores de uma instituição, a discussão conjunta promoveria a explicitação das concepções que permeiam a prática do estabelecimento, podendo a este exercício incluir-se algumas perguntas orientadoras:

---

<sup>9</sup> As citações de excertos das entrevistas serão escritas em itálico para diferenciá-las das demais citações.

“Como vem sendo organizado o planejamento na escola? Para que se planeja? Para quem? A serviço de quem?”. (RODRIGUES, 2000. p. 63)

Para Veiga Neto (2013) o professor deveria deslocar a ênfase que dá aos processos desenvolvidos no ato de planejar e também quebrar a sequência das ações: *planejamento, execução e avaliação*. Nas palavras do autor, o correto seria pensar primeiro em *avaliação*, avaliando como, o que e para quem *planejar* e assim pensar em como e com quais recursos *executar*. E assim, poderíamos pensar no desenvolvimento de ações do professor para a Educação Infantil, que deve ser mais flexível, como define o autor:

Algumas pedagogias dão um intenso destaque ao planejamento curricular, enquanto que outras se preocupam quase que apenas com a fase de execução de um currículo. Assim, por exemplo, enquanto uma concepção pedagógica de cunho tecnicista aposta num planejamento curricular prévio, minucioso e quase rígido, a ser seguido à risca, uma concepção de cunho politizante aposta em práticas curriculares dependentes principalmente do contexto. Nesse segundo caso, o planejamento curricular tenderá a ser mais flexível, pouco minucioso ou detalhado e deverá sempre se subordinar às situações concretas vividas nos diferentes contextos socioculturais em que se dão as relações de ensino e aprendizagem. (VEIGA NETO, 2013. p.165)

Com esse pensamento, seria interessante nos questionarmos: será que é importante planejar para a Educação Infantil? Como planejar para a Educação Infantil? O professor desta etapa da Educação poderia planejar de forma mais aberta? Pontuando algumas ações, sem definir um objetivo específico, já que cada criança aprende de formas diferentes. E assim, foi possível perceber durante a análise das entrevistas, que os gestores estão atentos para as diferentes formas de aprender, levando em consideração as individualidades de cada criança:

*(...) eu considero, que os processos de aprendizagem é, como um fenômeno natural dos alunos, do ser humano, no processo em que as crianças, os indivíduos eles adquirem o conhecimento através da interação com o outro, com o meio em que eles vivem com o espaço a educação infantil ela é a base de todo o conhecimento, nesta etapa temos a missão como educadores de apresentar o mundo e todas as possibilidades para as crianças respeitando as vivências deles porque eles trazem já um conhecimento de vida social e as potencialidades individuais de cada um, de acompanhar, eu acompanho os processos de aprendizagem, o trabalho dos professores e percebo a preocupação que eles têm em desenvolver nos alunos, em todos os momentos, os aspectos cognitivos emocionais psicossociais culturais e principalmente desenvolver neles essa capacidade de interagir com o outro os limites são respeitados porque algumas crianças realmente têm mais dificuldades, alguns aprendem de maneira mais lenta seja por algum problema ou alguma falta de estímulo anterior a essa vida escolar, mas elas aprendem, diferentemente uma das outras, então assim a gente*

*procura sempre respeitar a aprendizagem dessas crianças que têm algum distúrbio de aprendizagem. (Entrevista 2)*

Através dessas discussões, podemos pensar o planejamento para a Educação Infantil como um modo de trazer a proposta pedagógica da escola, para dentro da ação do professor. Então ao construir seu planejamento para e com as crianças, o pensamento deve voltar-se para a organização da rotina e do modo como colocar as propostas e intervenções pedagógicas dentro dessa rotina, bem como definir as intenções das atividades propostas. Com tudo, ao planejar para crianças de qualquer idade, deve-se levar em conta as relações afetivas, os cuidados de cada faixa etária e ainda o tempo de cada criança, sendo essa ação de planejar mais flexível.

### **4.3 Avaliação**

Na análise feita dos materiais produzidos, as avaliações foram citadas como um instrumento de análise do aprendizado dos alunos, seja por meio de relatórios de aprendizagem quanto por pareceres. No entanto, Hoffmann (1998) faz críticas à avaliação, a autora define que o conhecimento do aluno não pode ser delimitado as avaliações e, que dessa forma, coloca-se a aprendizagem toda nas costas do professor, tanto o sucesso quanto o fracasso da mesma. Pensando que as escolas de Educação Infantil, desenvolvem seus relatórios e pareceres de forma padrão, então a avaliação busca padronizar os alunos? Ela define o que deve ser aprendido ou atingido? Ela é um instrumento de comparação?

Podemos assim, perceber que o uso adequado dos pareceres por parte dos gestores, tornam-se instrumentos que falam por si só, demonstrando não só as aprendizagens do aluno, mas também o sucesso do ato de ensinar. Sendo a avaliação (portfólio, parecer, relatórios), um reflexo do seu trabalho. Os gestores entrevistados citam as avaliações como uma maneira de acompanhar o trabalho de seus docentes, assim com a análise do material gerados, é importante destacar na segunda entrevista a seguinte frase: (...) *é possível acompanhar de maneira mais discreta a aprendizagem dos alunos através dos pareceres descritivos, que dá uma visão mais concreta do que as crianças realmente estão aprendendo. (Entrevista 2)*. Bem como, na terceira entrevista, em que a gestora define que: (...) *eu realizo acompanhamento do desenvolvimento dos alunos, através também dos relatórios e portfólios desenvolvidos pelos professores, que na minha opinião por si só já demonstra essa aprendizagem. (Entrevista 3)*

Ao pensarmos na avaliação como um método padronizado pelo sistema, que busca definir o que cada indivíduo vem aprendendo ou não ao longo de seu processo educacional, entende-se que a avaliação serve sim como um instrumento que define a aprendizagem e a não aprendizagem de conteúdos e objetivos pré estabelecidos pelo processo de ensino. Mas de acordo com Hoffmann (1988) devido a essa padronização estabelecida pelas escolas e até mesmo, ao lembrar aspectos da BNCC (2017) que estabelece objetivos de aprendizagem para cada nível de ensino, talvez uma avaliação não seja condizente com a realidade de cada aluno, por que se o sujeito não se encaixa no padrão, isso o define como um indivíduo incapaz?

A avaliação deve ter por finalidade demonstrar a caminhada dos alunos, seus progressos dentro do sistema e não deve ser utilizada para apontar o fracasso, seja ele do professor ou do aluno. Hoffmann (1988) faz críticas a avaliação, e de como a mesma vem sendo utilizada dentro da Educação:

Sucesso e fracasso em termos de aprendizagem parecem ser uma perigosa invenção da escola. E verdadeiramente questionável os indicadores desses conceitos que tendem a provocar uma oposição entre as práticas avaliativas e o respeito às crianças e jovens brasileiros no seu direito constitucional à educação. Tornar objetivos, precisos e mensuráveis os indicadores de sucesso e fracasso permanece, ainda, como um dos mais sérios intentos de todas as escolas, que negam a individualidade de cada educando em razão de parâmetros avaliativos perversos e excludentes. (HOFFMANN, 1998. p. 11)

Utilizar-se das avaliações na Educação Infantil, como um instrumento de medida do aprendizado, pode ser uma maneira de colocar essa responsabilidade na conta dos professores, pois se um aluno vem sendo mal avaliado, não vem interagindo de forma adequada ou não alcança os objetivos pré determinados, significa que o professor não está fazendo uso de metodologias adequadas em sala de aula, e isso pode ser considerado verdadeiro ou não. Partindo da ideia de que o aprendizado na Educação Infantil se dá de diferentes formas para sujeitos que estão colocados em um mesmo ambiente e são expostos às mesmas experiências, surge a questão: os relatórios e pareceres são a melhor maneira de se medir o ensino e a aprendizagem?

#### **4.4 Reuniões pedagógicas**

Outro ponto recorrente nas entrevistas realizadas, são as reuniões pedagógicas. Essas ações, são organizadas com o apoio da coordenação pedagógica, assim Santos (2010) considera que as reuniões pedagógicas, devem ser bem organizadas com o apoio dos coordenadores pedagógicos, que compõem a equipe diretiva. E esse, torna-se um espaço privilegiado para que os professores possam discutir suas prática pedagógica, bem como um ambiente propício para

a reflexão, para a busca de soluções sobre os problemas que surgem e para o compartilhamento de novas metodologias de ensino.

A organização da rotina nas reuniões pedagógicas é algo a ser analisado e deve ser feita de acordo com a realidade de cada comunidade, isso implica dizer que não existe um modelo certo de rotina para a realização dessas reuniões, antes, estas devem ter como base a necessidade da reflexão e os anseios dos professores. As reuniões devem variar de acordo com os objetivos que se pretende atingir, e isso é o que diferencia uma reunião da outra. (SANTOS, 2010. p.3)

As reuniões pedagógicas, servem como um espaço para que os professores possam refletir sobre suas ações. E como destacado nas entrevistas dos gestores, esses encontros realizam-se mensalmente com a finalidade de resolver questões referentes à escola e ao trabalho dos docentes, assim como: formação continuada, passar avisos da direção, definir programações e eventos da escola, além do espaço para trabalhar em cima dos planejamentos que vem sendo desenvolvidos.

E este é um método muito utilizado pela direção das escolas de Educação Infantil como citado nas entrevistas: (...) *acho importante, as nossas reuniões pedagógicas de professores e que esses são momentos de perceber as necessidades e as dificuldades que eles estão encontrando dentro da escola (Entrevista 3)*. Em outra entrevista, também foi considerado importante para o desenvolvimento de um bom trabalho, a realização de reuniões pedagógicas.

*(...) eu acompanho através do planejamento dela, elas me passam uma vez por mês, a gente marca um dia sempre no início do mês para elas me passar, os planejamentos, aí eu, olho e a gente conversa, e aí também, durante as reuniões pedagógicas, eu acompanho o trabalho dela e esse ano também é um pessoal bem diferente elas estão mais comprometidas. (Entrevista 4)*

Deste modo, as reuniões pedagógicas, demonstram-se como espaços para ampliar o conhecimento que os professores devem ter das demandas da escola, a convivência entre eles e o seu compromisso coletivo com a aprendizagem do estudante, assim como um espaço para resolver dúvidas. Com base no que já foi apresentado, considero que esse tipo de reunião, demonstra que a escola e a equipe diretiva, preocupa-se em aproximar o professor com as metodologias da escola, bem como oferecer a ele suporte para que possa desenvolver um trabalho mais ricos e críticos em sala de aula, e ainda leva o professor à reflexão sobre sua postura diante dos diferentes conflitos apresentados no dia a dia dos alunos e da instituição como um todo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal, verificar como os gestores das escolas municipais de Educação Infantil de Bom Retiro do Sul-RS, acompanham os processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições. Desta forma, a pesquisa foi construindo-se através da análise de documentos da legislação educacional brasileira e referencial teórico nas áreas de Educação Infantil e gestão escolar. Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas com gestores das escolas de Educação Infantil, buscando identificar a percepção dos gestores sobre os processos de ensino e de aprendizagem que estes acompanham em suas instituições, além das percepções já exploradas no capítulo anterior, dos dados gerados com as entrevistas, é importante relatar uma frustração pessoal, sendo que ao disponibilizar previamente as questões aos entrevistados, o curso das entrevistas ficou limitado, tornando-se muito mais um questionário do que propriamente uma entrevista.

No entanto, por meio da pesquisa realizada, tanto bibliográfica quanto a de campo, foi possível perceber que a Educação Infantil em sua legislação vigente deve buscar sempre oferecer às crianças uma Educação de qualidade, visando o desenvolvimento integral dos mesmos. Quanto a gestão das escolas públicas, como já citado anteriormente no presente estudo, segundo Paro (1992) e Lück (2009), a gestão nas instituições de Educação Infantil, busca ser compartilhada, assim entende-se que o diretor desenvolve seu trabalho frente à gestão na tentativa de estar sempre em união com as famílias e membros de seu conselho escolar. Utilizando-se deste conceito de gestão participativa, podemos averiguar que a gestão não tem uma fórmula única, ela se dá de acordo com o ambiente, com seu corpo docente e comunidade em que a escola está inserida.

Como uma das hipóteses possíveis deste trabalho, tinha-se a ideia de que o gestor assume um papel maior dentro da administração (gestão compartilhada), voltando seu olhar para o pedagógico. Assim para o gestor o ensino e a aprendizagem são processos que devem ser pensados juntamente com os docentes, observando a intencionalidade das ações, a organização dos espaços e as necessidades das crianças. O diretor também tem como papel, estar atento às necessidades de seus docentes, provocando-os a pensar nas suas atitudes diárias: para quem estou ensinando? Como posso e devo ensinar? Por que levar aos aprendizes determinados métodos de ensino? Sendo que todas essas ações desenvolvidas pelos gestores têm a intencionalidade de acompanhar o andamento do trabalho dos professores, e também o impacto que suas ações vem gerando no desenvolvimento dos seus alunos.

Com este estudo, desenvolvido ao longo do ano de 2018, foi possível responder ao problema central da pesquisa: **como os gestores de escolas municipais de Educação Infantil de Bom Retiro do Sul-RS, município do Vale do Taquari-RS acompanham os processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições?** Sendo importante destacar que o professor, interage com o trabalho do gestor facilitando os processos de ensino e de aprendizagem, bem como o gestor é quem dá ao professor a possibilidade de executar seu trabalho com qualidade, tanto através das reuniões (conversas e trocas de conhecimentos), como no auxílio dado às práticas na rotina escolar. Assim sendo, reconhece-se que os gestores vem desenvolvendo com qualidade seu papel frente aos desafios e as novas demandas, que envolvem a Educação Infantil na contemporaneidade.

Em complementação às considerações finais deste trabalho, destaco o quanto a minha visão sobre a gestão educacional, foi se transformando ao longo dos estudos. Inicialmente o olhar voltava-se muito mais para o administrativo e ao inteirar-se destes processos de gestão, foi possível constatar que para a Educação Infantil as ações são muito mais pedagógicas. Além disso é importante dar destaque ao conceito de Educação Integral, que na minha percepção tem muita relação com a gestão, pois cabe a esse campo da Educação, pensar em rotinas menos administrativas, pensar as rotinas da Educação Infantil, voltando-se para a criança e suas necessidades e não pensando apenas no bom funcionamento do refeitório, nos horários dos funcionários e sim atentar-se, a uma rotina mais pedagógicas, que torne todos os momentos, momentos de aprendizagem, seja em uma troca de fralda em que o professor possa ter tempo de interagir com a criança, como respeitando o tempo de cada um, flexibilizando tanto a hora do sono, como os momentos no refeitório, em que alguns levam mais tempo para comer. Essas são algumas ações necessárias, para que as crianças possam se desenvolver integralmente.

Assim, através da pesquisa e de experiências profissionais, acredito que é importante destacar o grande trabalho realizado pelos gestores da Educação Infantil, que tem na legislação vigente, assegurados direitos e deveres, dos quais muitas vezes não são exercidos na prática. Pois no século XXI, convivemos com o descaso do Estado com a Educação, em que temos: salas de aula superlotadas, a visão distorcida que as famílias têm da Educação Infantil, a falta de investimentos na estrutura e na qualificação dos professores, salários atrasados e sem reajuste, contratação excessiva de estagiários e rotatividade de professores do início ao fim do ano letivo. Todos esses fatores citados, estão refletindo tanto no trabalho dos gestores como no



bom andamento do ensino e da aprendizagem, desenvolvida nesta etapa da vida de nossas crianças.

## REFERÊNCIAS

ABDIAN, Graziela Zambão; ANDRADE, Ederson Pereira. Função do (a) gestor (a) escolar: sentidos construídos nas escolas públicas. **Dialogia**, São Paulo, n. 22, p. 131-144, jul./dez. 2015.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação e da Pedagogia: geral e Brasil**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Moderna, 2006.

ANDRADE, Lucimary Bernabé Pedrosa. **Educação infantil: discurso, legislação e práticas institucionais**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 194 p.: il. ISBN 978-85-7983-085-3. Disponível em: <<https://static.scielo.org/scielobooks/h8pyf/pdf/andrade-9788579830853.pdf>>. Acesso: 04 abr. 2018.

AZEREDO, André Luís Tanski. **Influências de uma Gestão Participativa Escolar no cotidiano educacional no município de Bom Retiro do Sul/RS-Brasil**. 2015. Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia – Universidade do Vale do Taquari UNIVATES, Lajeado, jun. 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10737/896>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Laurence Bardin: tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Brasília: Ministério da Educação e Cultura. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 28 maio 2018.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 28 maio 2018.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em: 28 maio 2018.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Promulgada em 20 de dezembro de 2017. +Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 2018. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/bncc-20dez-site.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP Nº 1, de 15 de maio de 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, Licenciatura. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 2006. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2018.

CHEMIN, Beatriz Francisca. **Manual da Univates para Trabalhos Acadêmicos**. 3. ed. Lajeado: Ed. da Univates, 2015.

COSTA, Patrícia da. **Gestão escolar, empreendedorismo e liderança na perspectiva educacional**. 2015. 73 f. Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia, Universidade do Vale do Taquari UNIVATES, Lajeado, 03 dez. 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10737/1038>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

DAHM, Daniela Diniz. **Indicadores de uma Educação com Qualidade para Jovens e Adultos**. 2008. 71 f. Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação, Porto Alegre, 2º sem. 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/16016>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996. – Coleção Leitura

GIL, Raquel Matos. 2013. **O papel do gestor escolar na melhoria da qualidade da educação**. Disponível em: <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2013/2013\\_uem\\_gestao\\_pdp\\_raquel\\_mattos\\_gil.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_uem_gestao_pdp_raquel_mattos_gil.pdf)> Acesso em: 12 set. 2018

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

HEINECK, Jussara Elisabete. **A participação da família no contexto da escola contemporânea**. 2016. 86 f. Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia, Universidade do Vale do Taquari UNIVATES, Lajeado, 01 dez. 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10737/1564>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

HOCHMÜLLER, Greice Iara. **Gestão escolar para resultados: que gestão é essa?** 2014. 62 f. Monografia (Graduação) - Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, 2º sem. 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/115793>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

HOFFMANN, Jussara M. L. **Novos olhares sobre a avaliação**. In.: Contos e Contrapontos: do pensar ao agir em avaliação. Porto Alegre: Mediação, 1998, p. 11-32.

JABLON, Judy R.; DOMBRO, Amy Laura; DICHELMILLER, Margo L. **O poder da observação: do nascimento aos 8 anos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.  
LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em

<[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf)> Acesso em: 11 set. 2018.

MARQUES, Bruna Roberta Feleol, NUNES, Marcia Miranda. **Escola e família: o sucesso na educação do aluno.** Bruna Roberta Feleol Marques e Marcia Miranda Nunes. In. Gestão educacional: práticas flexíveis e proposições para as escolas públicas / organizadoras, Maria Lília Imbiriba Sousa Colares, Solange Helena Ximenes-Rocha, Anselmo Alencar Colares. — Belém: GTR, 2012. Disponível em:  
<file:///C:/Users/jolop/Desktop/certificados/para%20imprimir/Livro\_2\_-\_GESTAO\_EDUCACIONAL\_-\_Praticas\_reflexivas\_e\_proposicoes\_-\_Maria\_Lilia\_Imbiriba\_Sousa\_Colares\_Solange\_Ximenes\_Rocha\_e\_Anselmo\_Alencar\_Colares.pdf> Acesso em: 11 set. 2018.

MUHLEN, Inês Von. **Projeto político pedagógico: uma construção participativa.** 2016. 44 f. Monografia (Graduação) - Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Porto Alegre, 1º sem. 2016. Disponível em:  
<<http://hdl.handle.net/10183/147822>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

MOREIRA, Verônica Martins. **Gestão educacional e prática docente na realidade escolar.** Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer, Goiânia, v. 8, n. 15, p. 2346-2374, 2012.

PARO, Vitor Henrique et al. **Escola de tempo integral: desafio para o ensino público.** São Paulo: Cortez Autores Associados, 1988. Disponível em: <<http://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2014/05/escoladetempointegral-completo.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade.** R. bras. Est. pedag., Brasília, v. 73, n. 174, p. 255-290, maio/ago. 1992. Disponível em:  
<<http://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2016/06/gstescpbl-ftp%C3%A7dacmd.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2018.

RODRIGUES, Maria Bernadette Castro. Planejamento: em busca de caminhos. In: Planejamento em Destaque: análises menos convencionais. XAVIER, Maria Luisa M; DALLA ZEN, Maria Isabel H. (Org.). Porto Alegre: Mediação, 2000. P. 59-73

SANTOS, Amanda Goncalves dos. O COORDENADOR PEDAGÓGICO E AS REUNIÕES PEDAGÓGICAS – POSSIBILIDADES E CAMINHOS. Disponível em:  
<[http://www.faculdadesenacpe.edu.br/encontro-de-ensino-pesquisa/2011/IV/anais/comunicacao/034\\_2010\\_ap\\_oral.pdf](http://www.faculdadesenacpe.edu.br/encontro-de-ensino-pesquisa/2011/IV/anais/comunicacao/034_2010_ap_oral.pdf)> Acesso em: 12 out. 2018

SAVIANE, Dermeval. **SOBRE A NATUREZA E ESPECIFICIDADE DA EDUCAÇÃO.** Em aberto, Brasília, ano 3. n. 22. jul./ago. 1984. Disponível em:  
<<http://ifibe.edu.br/arq/20150911214634120944442.pdf>> Acesso em: 12 set. 2018

SENA, Crystiane Meneses de. **O Gestor Escolar como Articulador dos Processos de Ensino e de Aprendizagem.** 2014. Disponível em:  
<[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9154/1/2014\\_CrystianeMenesesdeSena.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9154/1/2014_CrystianeMenesesdeSena.pdf)> Acesso em: 30 set. 2018

VEIGA-NETO, Alfredo. **Delírios Avaliatórios: o currículo desvia para a direita ou um farol para o currículo.** In: Currículo: Conhecimento E Avaliação, Divergências e Tensões/

organização André Márcio Picanço Favacho, José Augusto Pacheco, Shirlei Rezende Sales. 1. Ed. Curitiba-PR. Editora CRV. p.155-175

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### **“A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AOS PROCESSOS DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO INFANTIL”**

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que será desenvolvida. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas, se desistir a qualquer momento, isso não lhe causará nenhum prejuízo.

O (A) participante, voluntário (a) da pesquisa fica ciente que:

I) Inicialmente a pesquisadora explicará aos voluntários, de forma individual, o funcionamento da pesquisa, e após os convidará a responder a entrevista. A entrevista ocorrerá em dia, local e horário previamente agendado;

II) O objetivo geral da pesquisa é: verificar como os gestores de escolas municipais de Educação infantil de um município do Vale do Taquari-RS, acompanham a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições;

III) A entrevista será mediada por meio de respostas abertas e após transcrita para posterior análise de conteúdo;

IV) A participação neste projeto não lhe causará nenhum gasto com relação aos procedimentos efetuados no estudo;

V) O (A) participante voluntário (a) da pesquisa tem a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação, sem penalização e sem prejuízo à sua saúde ou bem-estar físico;

VI) O (A) participante voluntário (a) não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação totalmente voluntária;

VII) Riscos: a participação na pesquisa não causará nenhum risco ao voluntário;

VIII) Os resultados poderão ser divulgados em publicações científicas, mantendo sigilo dos dados pessoais;

IX) Durante a realização da pesquisa, serão obtidas as assinaturas dos participantes da pesquisa e da pesquisadora. Também constarão em todas as páginas do TCLE as rubricas da pesquisadora e do (a) participante da pesquisa;

X) Caso o (a) participante da pesquisa desejar, poderá, por meio de e-mail, entrar em contato com a pesquisadora responsável para tomar conhecimento dos resultados parciais e finais desta pesquisa.

CONSENTIMENTO: Recebi claras explicações sobre o estudo, todas registradas neste formulário de consentimento. A investigadora do estudo respondeu e responderá, em qualquer etapa do mesmo, a todas as minhas perguntas, até a minha completa satisfação. Portanto, estou de acordo em participar da pesquisa. Este Formulário de Consentimento pré-informado será assinado por mim e arquivado pela responsável da pesquisa.

UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES

Vale do Taquari - RS, campus Lajeado, localizado na avenida Avelino Tallini, 171, bairro Universitário, CEP 95.914-014, Lajeado - RS - Brasil. Pedagogia, Centro de Ciências Humanas e Sociais - CCHS. Fone: (51) 3714-7000 Ramal: 5641 / Sala 207-02.

ASSINATURA DO (A) PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL:

\_\_\_\_\_

Lajeado, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

NOME DO (A) PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018

**APÊNDICE B - Termo de Aceite****UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI****CURSO DE PEDAGOGIA****DISCIPLINA: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I****TERMO DE ACEITE**

Solicitamos sua permissão para realizar a pesquisa intitulada “A Gestão Escolar Frente aos Processos de Ensino e de Aprendizagem na Educação Infantil”, cujo objetivo geral é verificar como os gestores das escolas municipais de Educação Infantil de um município do Vale do Taquari-RS acompanham os processos de ensino e de aprendizagem em suas instituições, de responsabilidade da estudante de Pedagogia Josiane Lopes da Silva, sob a orientação da professora Dr.<sup>a</sup> Morgana Domênica Hattge.

A proposta de pesquisa envolve a participação dos diretores das Escolas Municipais de Educação Infantil, por meio de entrevistas semiestruturadas.

Participar desta pesquisa é uma opção, sendo que os dados coletados serão analisados observando-se o sigilo dos respondentes, e serão utilizados em publicações científicas.

Eu, \_\_\_\_\_, portador do CPF: \_\_\_\_\_, autorizo a realização da pesquisa acima citada, a ser realizada no município de Bom Retiro do Sul-RS, com os gestores das escolas públicas municipais de Educação Infantil.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) representante legal do município.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) pesquisador (a) da Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES

Junho de 2018

**UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI**

**CURSO DE PEDAGOGIA**

**DISCIPLINA: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I**

**TERMO DE ACEITE**

Solicitamos sua permissão para realizar a pesquisa, intitulada: Qualidade na Educação Infantil: desafios e possibilidades, cujo objetivo geral é verificar como as escolas municipais de educação infantil de um município do Vale do Taquari-RS acompanham a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem, de responsabilidade da estudante de Pedagogia Josiane Lopes da Silva, sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup> Daiani Clesnei da Rosa com os diretores das escolas municipais.

A proposta de pesquisa envolve a participação da representação da Secretaria Municipal de Educação e dos Diretores das Escolas Municipais de Educação Infantil, por meio de entrevistas semiestruturadas.

Participar desta pesquisa é uma opção, sendo que os dados coletados serão analisados, observando o sigilo dos respondentes e serão utilizados em publicações científicas.

Eu, Edmilson Busatto, portador do CPF: 452 204 920 04, autorizo a realização da pesquisa acima citada, a ser realizada no município de Bom Retiro do Sul-RS, com os gestores das escolas públicas municipais de Educação Infantil.

  
 Assinatura do (a) representante legal do município. **EDMILSON BUSATTO**  
 Prefeito Municipal

Josiane Lopes da Silva  
 Assinatura do (a) pesquisador(a) da Universidade do Vale do Taquari-UNIVATES

Junho de 2018



**APÊNDICE C** - Questões para a entrevista com os gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil

**Questões para a entrevista com os gestores das escolas municipais de Educação infantil:**

- 1) Formação Acadêmica (magistério, graduação, cursos, pós-graduação, mestrado, doutorado):
- 2) Há quanto tempo atua como gestor de escolas de Educação Infantil?
- 3) Como você acompanha os processos de ensino e de aprendizagem em sua escola?
- 4) Quanto ao ensino, o que você destacaria na atuação dos docentes na sua instituição?
- 5) Quanto à aprendizagem, como você descreveria os processos que vem acompanhando?

## **APÊNDICE D**

### **ENTREVISTA COM GESTORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL:**

#### **ENTREVISTA 1**

- Eu: bom dia! vamos a nossa primeira pergunta!
- Eu: quanto a sua graduação você tem Magistério, licenciatura ou alguma pós-graduação?
- Diretora: sim, tenho licenciatura em pedagogia e já fiz duas pós-graduação, uma em psicopedagogia e outra em orientação escolar.
- Eu: há quanto tempo você atua como gestora Escola de Educação Infantil?
- Diretora: bom eu atuo na gestão há um ano e oito meses e aqui na EMEI foi a minha primeira atuação como gestora, não tive experiências anteriores.
- Eu: como você acompanha os processos de ensino e de aprendizagem na sua escola?
- Diretora: busco estar presente no dia a dia na sala de aula e também estou sempre acompanhando o planejamento dos Professores
- Eu: bem, quanto ao ensino o que você destacaria na atuação dos docentes na sua instituição?
- Diretora: Eu vejo eles muito envolvido com todo o processo. Eu também destacaria que há uma constante reciclagem, os professores estão sempre buscando melhorar e ampliar seus conhecimentos para tornar o trabalho deles cada vez mais significativo para as crianças, eu acho que isso é bem válido na atuação dos docentes nesta escola já que estão buscando sempre melhorar.
- Eu: e quanto a aprendizagem como você descreveria os processos que vem acompanhando?
- Diretora: bom eu vejo muito a preocupação que os professores têm em relação à faixa etária de cada turma, uma preocupação que eu vejo que é para deixar os alunos preparados dando a eles autonomia e um autoconhecimento para no momento em que essas crianças saírem aqui da escola, estejam preparados para enfrentar o ensino fundamental e eu entendo a aprendizagem na educação infantil como uma aprendizagem social para o futuro das crianças
- Eu: bom muito obrigado pela disponibilidade.

## ENTREVISTA 2

- Eu: Bom dia, bom começando a nossa entrevista, então eu gostaria de saber qual a sua formação acadêmica, se você tem magistério, licenciatura, pós-graduação enfim?
- Diretora: ah eu sou formada em pedagogia e eu tenho duas pós-graduação uma em orientação escolar e outra em inspeção escolar
- Eu: há quanto tempo você atua como gestora de escola de educação infantil?
- Diretora: eu, eu assumi esse desafio e estou, estou apenas há 8 meses como gestora aqui da escola e não tive experiências anteriores
- Eu: nossa é um grande desafio mesmo
- Eu: como você costuma acompanhar os processos de ensino e de aprendizagem aqui da escola?
- Diretora: eu tô procurando acompanhar todos os projetos e as atividades gerais, o que são desenvolvidas pelos professores aqui na escola, também os professores preenchem diários, preenchendo diariamente as atividades desenvolvidas com os alunos e isso está nos ajudando bastante, em ter um controle dos conteúdos ensinados e também nos dá uma oportunidade de fazer um registro de sugestões aos, para os professores, é possível acompanhar de maneira mais discreta a aprendizagem dos alunos através dos pareceres descritivos, que dá uma visão mais concreta do que as crianças realmente estão aprendendo.
- Eu: então assim, quanto ao ensino o que você destacaria na atuação dos docentes aqui da instituição?
- Diretora: bem, assim eu percebo que os professores, eles buscam estar se atualizando, buscando uma atualização constante, eles procuram por novas maneiras de ensinar os conteúdos com o objetivo então, com o objetivo de fazer, fazendo, com que a aprendizagem se concretize de maneira significativa para os alunos.
- Eu: e a aprendizagem como você descreveria os processos que vem acompanhando?
- Diretora: eu considero os processos de aprendizagem é, como um fenômeno natural dos alunos, do ser humano, no processo em que as crianças, os indivíduos eles adquirem o conhecimento através da interação com o outro, com o meio em que eles vivem com o espaço a educação infantil ela é a base de todo o conhecimento, nesta etapa temos a missão como educadores de apresentar o mundo e todas as possibilidades para as crianças respeitando as vivências deles porque eles trazem já um conhecimento de vida social e as potencialidades individuais de cada um acompanham, eu acompanho os

processos de aprendizagem, o trabalho dos professores e percebo a preocupação que eles têm em desenvolver nos alunos, em todos os aspectos cognitivos emocionais psicossociais culturais e principalmente desenvolver neles essa capacidade de interagir com o outro os limites são respeitados porque algumas crianças realmente têm mais dificuldades, alguns aprendem de maneira mais lenta seja por algum problema ou alguma falta de estímulo anterior a essa vida escolar, mas elas aprendem, diferentemente uma das outras, então assim a gente procura sempre respeitar a aprendizagem dessas crianças que têm algum distúrbio de aprendizagem

- Eu: bem (...), muito obrigado pela disponibilidade e pela atenção!

### **ENTREVISTA 3**

- Eu: Bom dia (...), primeiramente eu queria agradecer pela disponibilidade, e, então vamos iniciar nossa entrevista. Eu início então a nossa entrevista, te questionando quanto a tua formação acadêmica você tem magistério graduação pós-graduação?
- Diretora: bom eu fiz magistério e depois a pedagogia parfor oferecida pela Univates também estou fazendo uma pós-graduação que não está concluída
- Eu: há quanto tempo você atua como gestora na educação infantil?
- Diretora: bom, eu estou atuando como gestora fazem dois anos, é meu segundo ano aqui nessa mesma escola.
- Eu: então (...), e quanto, como você acompanha os processos de ensino e de aprendizagem aqui na escola?
- Diretora: Eu costumo acompanhar, fazendo, eu faço meu acompanhamento através de um olhar das práticas diárias dos professores, assim como eu realizo acompanhamento do desenvolvimento dos alunos, através também dos relatórios e portfólios desenvolvidos pelos professores, que na minha opinião por si só já demonstra essa aprendizagem.
- Eu: e quanto ao ensino o que você destacaria na atuação dos docentes da sua escola?
- Diretora: ah, eu busco fazer sempre uma observação dos diários de classe e acompanhar o desenvolvimento dos projetos estabelecidos pela escola seria isso
- Eu: sim, é só como você faz na prática do dia a dia
- Entrevistada: sim
- Eu: e quanto a aprendizagem como você descreveria os processos que vem acompanhando?

- Diretora: eu acho muito bonito, e destaco o profissionalismo, o comprometimento, o encantamento com a profissão e a sensibilidade que os professores demonstram quanto as conquistas dos seus alunos, destaco também os métodos diversificados que eles trazem para as atividades a interação entre as turmas e as atividades extraclasse, é um processo realizado com muito estudo e embasamento, uma vez que o processo de aprendizagem requer conhecimento dos gestores e educadores assim como um acompanhamento diário e observação dos resultados das aprendizagem é demonstrada no processo dos alunos, nos pareceres descritivos semestrais encaminhado aos pais, e aqui na escola, os pais, eles também fazem parte deste processo.
- Eu: mas alguma coisa que você gostaria de destacar, o que você destacaria aqui da escola?
- Diretora: eu vejo os professores muito envolvidos com todo o processo e também com os alunos, eles são muito empenhados em desenvolver a sua função de professor e de também, levar, trazer as coisas para os alunos, eu também gosto muito, acho importante, as nossas reuniões pedagógicas de professores e que esses são momentos de perceber as necessidades e as dificuldades que eles estão encontrando dentro da escola.

#### **ENTREVISTA 4**

- EU: bom dia, eu, vamos iniciar, então a nossa entrevista, como eu já havia te explicado por telefone a pesquisa, a entrevista, é composta por cinco questões e vamos dar início a ela.
- Diretora: sim
- Eu: quanto a sua formação você tem magistério licenciatura alguma pós-graduação?
- Diretora: eu não tenho graduação eu só tenho Magistério, por que quando teve a pedagogia aqui em Bom Retiro eu tinha bebê pequeno, e como era presencial eu não podia ir.
- Eu: fui então, quando teve pedagogia parfor Univates
- Diretora: sim, aí depois foi ficando, foi ficando, e eu não consegui fazer, então eu só tenho Magistério.
- Eu: há quanto tempo você atua como gestora na educação infantil?
- Diretora: eu, eu tô há treze anos aqui nessa escola e também atuei três anos na escola de ensino fundamental lá na Fazenda Barros, a escola que fechou, mas depois eu vim pra cá e já faz treze anos que eu tô aqui, e a cada ano eu peço para sair, eu peço pra sair,

e vou ficando, vou ficando, vou ficando, mas agora esse é o meu último ano, agora para o ano que vem já tá decidido por que eu já fiz 25 anos de magistério e já encaminhei minha aposentadoria, como a gente não tem certeza do futuro, então eu tô parando, tô deixando a direção da escola, já pedi pra Secretária de Educação e tá tudo decidido, e ano que vem, vem uma outra pessoa para cá, pra assumir a direção eu vou continuar trabalhando na educação aqui, mas em sala de aula tô lá na cidade

- Eu: que bom
- Eu: como você acompanha os processos de ensino de aprendizagem aqui na escola?
- Diretora: agora está bem mais fácil, mas eu sempre tive a direção e sala de aula, mas agora nesse ano tá mais fácil porque eu tô só com direção, no ano passado eu era professora de berçário e também tinha direção, então não tinha como eu acompanhar o trabalho das outras professoras, mas esse ano bem tranquilo, e eu acompanho através do planejamento dela, elas me passam uma vez por mês, a gente marca um dia sempre no início do mês para elas me passar, os planejamentos, aí eu, olho e a gente conversa, e aí também, durante as reuniões pedagógicas, eu acompanho o trabalho dela e esse ano também é um pessoal bem diferente elas estão mais comprometidas por quê todo ano troca aqui, porque não tem mais concursados e aí troca muito os funcionários, e como aqui a interior as meninas vêm para cá porque não tem outro lugar, pra não ficar sem receber, e aí se aparece uma oportunidade lá na cidade elas saem daqui, então a rotatividade é muito grande às vezes até na metade do ano a gente ainda tá recebendo professor novo, assim vai sempre trocando já saiu umas quantas este ano, aí até as crianças se adaptarem já tá quase terminando o ano, aí também, esse é um dos motivos que eu não quero mais a direção.
- Eu: e, quanto ao ensino, o que você destacaria na sua na atuação dos docentes aqui na escola?
- Diretora: assim eu vejo muito comprometidas, elas não estão preocupadas só em ensinar as coisas, eu vejo elas muito preocupada, assim, com o afeto, com muito carinho, dando muita atenção para as crianças, porque assim, a gente tem muitos problemas, assim de crianças que são criados só pelas mães, pelos avós, pais separados daí é umas crianças muito carentes, eles nos enxergam e já vem logo dá um abraço, entra na sala e eles vêm, e querem colo, eu vejo as professoras dando muita atenção vejo que elas se comprometem muito com essa parte elas não pensam só em ensinar, claro isso também, mas elas, eu vejo essa parte como o principal das gurias, porque elas estão realmente preocupadas em passar pra eles alguns valores que eles não

têm, elas se preocupam em suprir essa parte, que eles não têm em casa, que eu considero muito importante na aprendizagem

- Eu: e, quanto a aprendizagem como você descreveria os processos que têm acompanhado, que vem acompanhando na escola?
- Diretora: Ah, eu vejo as professoras bem comprometidas, sempre, sempre buscando coisas diferentes pra passar pra eles, e não usando muito papel, mas elas procuram assim muitas brincadeiras, muitos jogos, procurando sempre desenvolver neles muito a socialização que tem crianças aqui também como muito dificuldade, por que a gente recebe aqui, crianças que nunca estiveram na escola antes, então apresentam muita dificuldade em se socializar como os outros, eu vejo esse ano assim, que tá muito bom, vejo as gurias sempre preocupadas em trazer coisas novas, coisas diferentes.
- Eu: era isso então, muito obrigada pela atenção.

## ENTREVISTA 5

- Eu: Bom dia (...), bom vamos dar início então a nossa entrevista, a minha primeira questão então, é quanto a tua formação, você tem Magistério, alguma licenciatura, pós-graduação na área de gestão ou outras áreas?
- Diretora: É, bom, a minha formação então ela é, (...) eu fiz magistério, fiz também licenciatura plena em letras e tenho duas especializações, uma em psicopedagogia institucional, outro em gestão e estou cursando ludopedagogia e educação infantil.
- Eu: Ok então, e há quanto tempo você atua na área de gestão das escolas, nessa ou em outras?
- Diretora: bom essa é minha primeira experiência atuando na gestão, então eu comecei aqui na escola no comecinho de 2017.
- Eu: dando seguimento então a nossa entrevista, eu gostaria de saber como você acompanha os processos de ensino e de aprendizagem aqui da escola?
- Diretora: eu costumo acompanhar os processos de ensino através do acompanhamento dos planejamentos dos professores, que eu costumo observar mensalmente e também acompanho, faço acompanhamento dos diários de classe. Além disso, nas reuniões pedagógicas, que são momentos em que temos também, pra que a gente possa tratar dos planejamentos, vejo, e eu busco também orientar os professores a, estarem buscando sempre atividades com intencionalidade pedagógica momentos que sejam significativos para o aprendizado dos nossos bebês e das nossa crianças pequenas, enfim, eu acredito

que a educação infantil tem o privilégio de ter em todos os momentos aprendizagem, as crianças absorvem tudo ao seu redor, elas observam, analisam, aprendem através da interação com o outro e como meio em que elas estão vivendo, no que elas são inseridas, por isso, que eu, consigo, durante várias oportunidades, eu posso acompanhar o processo de ensino e de aprendizagem, no pátio, no refeitório, nos corredores, nas idas ao banheiro em quaisquer, em qualquer momento em que eu esteja observando.

- Eu: é muito bom poder ver a evolução deles, né, mas, ok então, seguindo adiante pra nossa próxima questão, quanto ao ensino o que você destacaria na atuação dos docentes e aqui na instituição?
- Diretora: eu vejo que nós temos o mesmo objetivo, nós como equipe, buscamos o desenvolvimento integral das nossas crianças e o bem-estar durante todo o tempo, durante a permanência das crianças aqui na creche e isso é comum a todas as professoras, por isso os docentes buscam sempre oportunizar atividades antes de tudo, de qualquer coisa as atividades delas, estão buscando o desenvolvimento da segurança afetiva, eu percebo que um dos pilares da educação infantil, para que a caminhada da criança seja prazerosa é fazer, é o professor, ele deve fazer, com que a criança tenha segurança, e assim a criança terá condições plenas de acompanhar as atividades propostas pelos professores, elas são desenvolvendo satisfatoriamente em todos os segmentos dos Campos de experiência previstos para as atividades da creche, nós também estamos sempre, buscamos, parcerias constantes com a família das nossas crianças, para que as famílias possam perceber que a educação infantil não está apenas trabalhando com os cuidados pessoal que não é uma educação, só, apenas assistencialista mas também é uma educação que está propondo o desenvolvimento de atividades lúdicas pedagógicas estimulando com, com o estímulo precoce e assim desta forma, fortalecendo a percepção da família de que nós somos educação e não somos somente um espaço de cuidado, um espaço, lugar, onde a criança vem e fica por um tempo pra que o pais possam trabalhar.
- Eu: é muito bom assim, esse pensamento, porque a gente busca, tá sempre ensinando coisas para eles e muitas vezes os pais não percebem isso né, percebe só o que tá no papel e o que tá sendo feito no dia a dia das crianças eles não estão percebendo, por que é uma coisa que muitas vezes não tem registro, essas coisas simples do dia-a-dia, como aprender a lavar a mãozinha, ir ao banheiro, conviver com os colegas, enfim, não posso ficar me estendendo
- Diretora: é um assunto que rende, né!



- Eu: vamos voltar né, então a minha última pergunta é, sobre a aprendizagem, como você descreveria os processos de aprendizagem que vem acompanhando aqui na escola?
- Diretora: eu percebo o processo de aprendizagem na educação infantil, que eles são diários como a gente já tinha comentado antes né, é uma observação do dia-a-dia um processo que tá em todas as ações das crianças, esse aprendizado na educação infantil ele é o resultado dos estímulos que o professor estão, que eles oferecem para as crianças né, e também podemos perceber os avanços na aprendizagem, a médio e longo prazo, mas quando isso se demonstra é visível a realização, tanto das crianças, como a alegria dos professores, que trabalham com elas. Aqui nós, trabalhamos diariamente para que em um certo momento, nós possamos perceber as evoluções e os aprendizados, e eu penso, e nós conversamos sempre com as educadoras, que sempre, aquilo que durante um tempo é o objetivo de aprendizagem, tão logo, no outro momento, quando seja alcançado passa ser um requisito para o próximo objetivo, entente
- Eu: sim, sim.
- Diretora: A gente, as professoras, tão sempre estimulando os bebês a engatinhar e quando atinge este estágio, já pensamos no estímulo aos primeiros passos, e a educação infantil é linda, é lindo perceber o brilho dos olhos, das crianças pequenas no momento em que eles veem as suas conquistas, e isso, nos motiva cada vez mais a desenvolver as atividades com intencionalidade pedagógica, ter sempre um bom planejamento, e aplicar bem as coisas, mas eu vejo das gurias, mesmo quem tá começando a pouco tempo, que elas estão carregadas de muito amor, elas se envolvem e se preocupam quando eles não tão aprendendo.
- Eu: isso aí?
- Diretora: é isso, não sei se eu respondi tudo que tu queria, mas foi o que eu pensei com as perguntas que tu tinha me mandado.
- Eu: sim, ok, tá ótimo, muito obrigado pela atenção e a disposição.
- Diretora: que isso, se precisar de alguma coisa é só falar, eu sei como é essas coisas.
- Eu: era isso então, muito obrigada pela atenção.