

GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

SCHOOL MANAGEMENT IN THE PEDAGOGICAL PROCESS IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION

Gabrielle Lessa Tristão ¹
Matheus Müller Lourenço ²

Resumo: O artigo tem como objetivo refletir sobre a Gestão Escolar no processo pedagógico na Educação Infantil. A indagação que orienta a pesquisa é de como a Gestão acompanha este processo pedagógico realizado no ambiente educacional. Analisar as ações pedagógicas da gestão, neste processo de acompanhamento do desenvolvimento das crianças na Educação Infantil se torna fundamental. Trata-se de uma pesquisa com finalidade básica, realizada de forma exploratória e descritiva, qualitativa, incluindo pesquisa de campo em dois Centros de Educação Infantil, com todos os níveis (berçário, maternal e pré-escolar) da Educação Infantil, ambos localizados em bairros de periferias da cidade de Lages/SC. Participaram da pesquisa duas gestoras, duas auxiliares de gestão, quatro professoras de berçário e maternal, sendo duas de cada CEIM. A coleta de dados foi efetuada por meio de observação não participante e entrevistas semiestruturadas, foram realizadas com a gestão, auxiliar de gestão e os professores, por meio de perguntas abertas. Os resultados da análise apontam a dificuldade em conciliar a sua atenção, seu tempo e observação para os aspectos administrativos e pedagógicos do CEIM. Para acompanhar o processo pedagógico que ocorre no espaço educacional, as professoras repassam para a gestão seus planejamentos por escrito, ocorrem visitas da gestão nos espaços pedagógicos e há diálogo entre gestor e docente. Com o parecer de número 3.536.061 pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

Palavras-chave: Gestão Escolar. Processo Pedagógico. Educação Infantil.

Abstract: The article aims to reflect on school management in the pedagogical process in early childhood education. The question that guides the research is how management follows this pedagogical process carried out in the educational environment. Analyzing the pedagogical actions of management, in this process of monitoring the development of children in Early Childhood Education becomes fundamental. This is a research with basic purpose, carried out in an exploratory and descriptive, qualitative way, including field research in two Centers of Early Childhood Education, with all levels (nursery, nursery and preschool) of Early Childhood Education, both located in neighborhoods of the outskirts of the city of Lages/ SC. Participated in the research two managers, two management assistants, four nursery and maternal teachers, two of each CEIM. Data collection was performed through non-participant observation and semi-structured interviews, to be conducted with management, management assistant and teachers, through open questions. The results of the analysis point to the difficulty in reconciling their attention, their time and observation to the administrative and pedagogical aspects of CEIM. To follow the pedagogical process that occurs in the educational space, teachers pass on to management their written planning, management visits occur in pedagogical spaces and there is dialogue between manager and teacher. With opinion number 3,536,061 by the Research Ethics Committee (CEP).

Keywords: School Management. Pedagogical Process. Early Childhood Education.

Graduada no Curso de Licenciatura em Pedagogia da ¹
Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0137237207984939>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0505-2945>.
E-mail: gabriellelessatristao@gmail.com

Graduado no Curso de Licenciatura em Pedagogia da ²
Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/588227201940447>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8750-5746>.
E-mail: mullermatheus04@gmail.com

Introdução

Ao longo dos anos, principalmente após as revoluções industriais, os pais sentiam a necessidade de ter ambientes adequados para deixarem seus filhos no período de trabalho, podendo assim realizar suas tarefas com a certeza da segurança e proteção de seus pequenos. E a Educação Infantil originou-se para atender essa necessidade, e oferecer às crianças, o início do processo de escolarização, visando desde já, uma boa formação dos sujeitos. Ao passar dos anos foi se concretizando em instituições de ensino.

A partir disso, surgiu a preocupação sobre o que deve ser trabalhado com as crianças neste período, tendo como foco o desenvolvimento cognitivo destas. A devolutiva chega nas escolas com base em interesses do poder público, tendo uma forma de organização preestabelecida.

Nesse processo, o papel pedagógico da gestão é de garantir o desenvolvimento da criança, mesmo que não haja reprovação nesse período escolar; é necessário possuir um planejamento, flexível e acessível. A criança precisa ser guiada e acompanhada durante o seu período de escolarização, para que possa se desenvolver gradativamente, principalmente quando esta faz a transição de uma turma para a outra.

A gestão pode acompanhar de várias formas e ter consciência de como está ocorrendo o processo de ensino-aprendizagem com as crianças propiciando uma educação de qualidade. Diferentemente das etapas de ensino seguintes, na Educação Infantil, o processo pedagógico da gestão requer atenção aos cuidados e às necessidades das crianças. Uma gestão de qualidade compacta um grupo docente capacitado, estruturas adequadas, recursos humanos e materiais e guia todos profissionais no mesmo caminho.

A pesquisa se torna essencial para aprofundar-se mais em uma área pouco estudada nos ambientes escolares, possibilitando o estudo de como a gestão acompanha o processo pedagógico realizado na Educação Infantil. E se de fato, se preocupa com o andamento/planejamento educacional da primeira etapa de escolarização das crianças.

As ações da gestão escolar durante o processo pedagógico devem ser em prol do desenvolvimento das crianças, sendo estas ações planejadas e executadas de forma adequada. A preocupação existente é a de que os docentes por muitas vezes, ficam sem o acompanhamento devido do gestor. Geralmente são acompanhados somente por meio de seus planejamentos que podem ser semestrais, bimestrais, quinzenais ou semanais, no entanto fica esta lacuna do gestor de não se aprofundar mais nas rotinas de cada sala.

A criança faz a transição do Berçário 1, Berçário 2, Maternal 1, Maternal 2, Pré 1 e Pré 2. E não havendo um planejamento adequado nestas transições, a criança pode rever conhecimentos que já foram trabalhados ou ocasionando um “atraso” na sequência didática, que pode acarretar diferenças consideráveis, em crianças da mesma idade. A partir disso, neste trabalho, indagamos como ocorrem as ações da gestão escolar no acompanhamento do processo pedagógico na Educação Infantil? Nas reuniões, como são planejadas as pautas da gestão na colaboração e na continuação didática a ser trabalhada?

Estão presentes como base no desenvolvimento da pesquisa autores como Paulo Freire (2017), Celso Vasconcellos (2005) entre outros autores que referenciam os aspectos metodológicos que envolvem Gestão e docentes, planejamentos, o processo de avaliação na Educação Infantil e as relações humanas no contexto escolar.

Os caminhos da pesquisa

A pesquisa de campo sobre a Gestão Escolar no Processo Pedagógico na Educação Infantil foi realizada em 2 (dois) Centros de Educação Infantil Municipais (CEIMs), de regiões periféricas da cidade de Lages/SC. A pesquisa possui finalidade básica, com realização de forma exploratória e descritiva. Participaram da pesquisa 8 (oito) profissionais ao todo: 2 (duas) gestoras, 2 (duas) auxiliares de gestão; sendo cada uma de um CEIM, e 4 (quatro) professoras; sendo uma do berçário 1 e uma do maternal 1 de cada instituição. Os dados foram coletados por meio dos procedimentos de observação não participante e entrevistas semiestruturadas com todas as participantes, ou seja, com base de um roteiro prévio para cada informante de

acordo com a sua função no CEIM.

Para análise dos dados coletados, de forma que preserve a identidade de cada informante, foram utilizadas as letras A, B, C e D para referir-se às gestoras e auxiliares de gestão de cada CEIM; as letras W e Y para referir-se às professoras de berçário 1 de cada CEIM e as letras X e Z para referir-se às professoras de maternal 1 de cada CEIM também. Para identificar os CEIM's foram utilizadas as letras A e B para cada instituição.

Caracterizando os sujeitos da pesquisa

A gestora entrevistada e sua respectiva auxiliar de gestão do CEIM A possuem formação superior com graduação em Pedagogia e pós-graduação/especialização em Alfabetização e Letramento (informante B), Educação Infantil e Séries Iniciais com ênfase em Gestão Escolar (informante A).

A gestora e auxiliar de gestão do CEIM B possuem formação superior com graduação em Pedagogia, Educação Infantil e Anos Iniciais (informante C) e pós-graduação/especialização em Gestão de Qualidade (informante D) e Educação Infantil e Anos Iniciais (informante C).

O corpo administrativo do CEIM A está em seu quarto ano na função, sendo seu segundo mandato nele; a gestora relatou que o que mais gosta em sua atuação é a autonomia em poder tomar decisões no Centro de Educação. O corpo administrativo do CEIM B está em seu primeiro ano de mandato na instituição. Ambas são pedagogas e possuem pós-graduação/especialização. A gestora aponta que prioriza qualidade nas realizações de sua atuação.

As professoras também possuem formações superiores semelhantes às das gestoras. Em sua atuação, as professoras convivem diariamente com as crianças, e é exatamente esse contato que atrai as professoras ao trabalho na Educação Infantil. Por exemplo, como relata a informante W, a criança pequena lhe atrai muito, pois eles são muito autênticos e sensíveis, e sendo assim precisam de amor, carinho e atenção. A professora Y ressaltou que sofreu um “baque” após mudar de cidade e encontrar a realidade educacional, tanto na questão pedagógica ou até mesmo nos embates do dia a dia. Sobre a formação do docente, a Proposta Curricular de Santa Catarina, adverte que,

Certamente, sob esta visão, os saberes do professor não podem ser resumidos a sua formação acadêmica, mesmo que seja muitas vezes a ela atribuída. Com isso, não se está desqualificando nenhum título obtido em qualquer nível de formação, pois agir dessa forma seria tão grave quanto declarar que após o término da faculdade o professor nada mais tem a aprender. O que estamos defendendo é a necessidade de aperfeiçoamento e reflexão constante que leve em conta também sua prática (SANTA CATARINA, 2005, p. 130).

Os certificados das formações de professores e gestores embasam suas práticas no cotidiano, porém não devem se restringir somente nessas estruturas. Mas ir além, não acreditar que está tudo certo, que já sabe o que precisa, mas ter a consciência do ser “inacabado” e estar em estudo constante (FREIRE, 2017). Sendo que não ficou perceptível em nenhuma profissional dos CEIM's essa preocupação em estar se atualizando fora dos ambientes proporcionados por sua atuação no CEIM.

A Gestão Escolar na Educação Infantil

O que concerne a todos deve ser decidido por todos.
(Leonardo Boff)

A gestão de uma instituição escolar concilia todos seus objetivos em prol da construção de um trabalho eficiente, visando atender as necessidades da sociedade e comunidade a seu redor, com base nas diretrizes e leis que fundamentam a educação no Brasil.

A forma atual de gestão tem sua origem na área da administração, principalmente oriunda de exemplos empresariais; pois todo grupo escolar necessita de uma liderança e/ou responsáveis por diversos aspectos educacionais e econômicos.

A gestão foi se construindo como uma forma da administração da escola. Porém, para não se usar o termo administração escolar, que parecia bem burocrático para uma escola, passou a ser usado o termo gestão, para quem administra, orienta e fica atento a todas necessidades escolares.

A gestão se preocupa com todo o andamento da escola, em todos os aspectos. E se ramifica em algumas vertentes. Dentre as vertentes, existe a que focaliza a área pedagógica.

Ao aprofundar-se na gestão pedagógica de uma instituição, é necessário perceber como se orientam essas questões no próprio ambiente escolar, principalmente na relação entre gestores e educadores.

Pois, “[...] este processo deve se dar de forma organizada de modo que, todas as ações realizadas pela escola e seus profissionais devem ser pensadas, refletidas, discutidas e planejadas, pois todas as ações devem ter intencionalidade e finalidade” (DUARTE; BATISTA, 2015, p. 293).

Fica claro que, os estímulos gerados em consenso entre direção e professores, guiam o caminho a ser seguido no processo educativo; além das singularidades de cada criança evidentemente. Conseqüentemente, o diálogo e um bom convívio devem estar estabelecidos nesta relação, não somente da gestão com os professores, mas com todos os funcionários da escola, alunos, pais e comunidade em geral.

Na Educação Infantil, existem eixos norteadores a serem seguidos visando o desenvolvimento adequado da criança nessa etapa. Pois, cabe a gestão, acompanhar de que forma ocorre esse processo, e como é realmente trabalhado na prática educativa em sala. Exatamente por ser nesse período que as crianças têm várias descobertas, o gestor tem o objetivo de juntamente com os professores acompanhar quais são os novos conhecimentos que estão sendo construídos pela criança no âmbito escolar.

Ela é responsável pelo planejamento educativo da escola, e como tal, precisa de representantes que tenham plena consciência de suas intencionalidades em prol da melhoria constante do processo educacional para as crianças logo na primeira infância.

E a escola não cumpre suas atribuições sem planejamento. Para quê? Pode-se dizer que conviver com sujeitos é uma situação complexa, pois a Gestão gere indivíduos pensantes e cada um age e pensa de uma forma. Dentro de um grupo escolar, existem sujeitos que convivem com outros sujeitos, e agem em prol de determinadas crianças.

Pode-se citar dois tipos de planejamentos: o individual e o coletivo. O planejamento individual vem ao encontro a necessidade, tanto quanto a intencionalidade, mas pensando nas possibilidades que podem ser desenvolvidas, tendo uma organização mais estável, em um embasamento teórico/prático, seguindo a legislação correspondente. Este planejamento individual cabe a responsabilidade dos professores regentes das turmas, onde:

O educador como mediador entre a criança e o mundo sócio-cultural precisa organizar a sua ação tendo como referência as finalidades da educação infantil, os conhecimentos a serem socializados e o processo de desenvolvimento das crianças.[...] precisa estar atento quanto ao que as crianças brincam, como elas brincam, o que apontam de mais significativo, interagindo oferecendo novos elementos ao contexto (SANTA CATARINA, 1998, p. 31).

Deste modo, os planejamentos são de acordo com suas crianças e suas especificidades,

sempre ocorrendo um embasamento teórico para estes, adaptando o conteúdo, sua metodologia e ações decorrentes.

O planejamento coletivo, se conjuga do Projeto Político Pedagógico (PPP), que é o documento primordial das escolas. Vasconcellos (2005, p.169) enfatiza que esse documento “pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar”.

Diante disso, escola é um espaço em que há interações das partes coletivas, além das crianças, a escola abrange toda comunidade que a rodeia, os familiares, e o grupo de funcionários. Para abranger essas questões, cada escola precisa ter um PPP, onde se capta um modelo que exige as normas, ocorrendo uma modificação para o local aplicado, sendo que este, tem de ser aprovado pela Secretaria de Educação dos Municípios e/ou dos Estados.

Este Projeto deve ser atualizado a cada gestão escolar ou quando houver necessidade.

É fato concreto que o Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento norteador de todas as ações da escola. Nele encontram-se, explícitas, as intencionalidades que a unidade escolar possui, uma vez que representa as concepções e proposições de toda a comunidade escolar (SALVI; GÜNTZEL, 2015, p. 67).

O PPP é um documento que precisa ser minucioso, privilegiando a ética, respeito, a opinião, o diálogo, as leis, priorizando a criança, para que se desenvolvam com autonomia. Logo após sua elaboração, o PPP já terá de ser seguido, como um norte a ação de todos.

E é fundamental salientar que toda ação desenvolvida por gestores, não deve ser puramente por fazer, ou para demonstrar comandos. É de suma importância que as intenções escolares entrem definitivamente em prática, associadas a uma forma de gestão democrática.

Referindo-se às escolas e ao sistema de ensino, Lück (2008) faz referência ao conceito de gestão democrática participativa como aquela que pressupõe o envolvimento de professores, funcionários, pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade que se importa com a instituição e na melhora do processo pedagógico. De acordo com os argumentos da autora sobre a gestão democrática na escola, essas modificações extrapolam mudanças meramente curriculares, metodológicas ou de modernização de equipamentos e recursos de apoio ao processo educacional (LÜCK *apud* CÁRIA; ANDRADE, 2016, p. 15-16).

Pois, com a possibilidade da Gestão democrática, todos seguem teoricamente o mesmo caminho. Ou seja, toda ação pedagógica tomada pela direção, deve ser de consciência e consentimento de todos os funcionários e pais que eles tenham voz e sejam escutados, em conversas produtivas, que resultam nos melhores caminhos, adequações necessárias a serem seguidas em prol da melhoria da instituição.

Os gestores direcionam através do diálogo, todos seus segmentos em suas atividades. É de sua responsabilidade orientar o funcionamento de toda unidade escolar. Se um segmento não vai bem, cabe a gestão observar, acompanhar e agir de acordo com o necessário, deixando sempre evidente que a prioridade do trabalho é o bom funcionamento da instituição. Sendo assim, as ações da gestão podem pesar tanto positivamente no coletivo, quanto de forma negativa.

Cada professor (a) possui a compreensão da evolução de cada criança e, permitem à direção estar a par de cada situação, para possíveis e/ou necessárias intervenções.

Análise dos resultados

Aspectos metodológicos e pedagógicos envolvendo gestão e docentes

A Gestão de uma escola tem entre seus principais objetivos, conciliar os aspectos administrativos com os pedagógicos.

A gestão do trabalho pedagógico na escola exige do diretor o exercício de atividades que envolvam e responsabilizem todos os segmentos - professores, funcionários, alunos, pais e comunidade - com a intenção de melhorar o trabalho na sala de aula e buscar sucesso na aprendizagem de todos os alunos. [...] Na função administrativa, se destacam as atividades de organização e manutenção de toda a estrutura escolar, como a gestão dos recursos humanos financeiros, mediação e integração com a comunidade, com o objetivo de construir um ambiente adequado para o ensino, no qual todos tenham acesso e possam contribuir na melhoria dos serviços prestados (NESSLER, 2013, p.8).

A Gestão possui a responsabilidade de conciliar esses aspectos de forma equilibrada e com o mesmo comprometimento. Porém, perante a dificuldade existente em organizar o tempo para todas as demandas, algumas questões podem passar despercebidas no acompanhamento do processo pedagógico, e no caso da Educação Infantil principalmente.

O foco no decorrer da pesquisa foi o de perceber como ocorre esse acompanhamento, o diálogo e o desenvolvimento do trabalho entre gestoras e professoras e suas crianças. De que forma a Gestão acompanha o processo pedagógico das professoras em sala na Educação Infantil?

Conforme os aspectos levantados pelas observações, não há maneiras evidentes e claras de como realizar esse acompanhamento que pode variar de CEIM para CEIM. Com diferenças no comportamento e atuação em si de cada gestora, de acordo com suas prioridades. Diferenças no sentido de a gestora do CEIM A possuir um comportamento mais voltado para aliar a esfera administrativa e pedagógica como um conjunto de suas ações e que não podem estar desvinculadas; ao contrário da gestora do CEIM B que se preocupa mais com o aspecto administrativo, deixando o fator pedagógico fora de um conjunto de suas ações.

A Gestão geralmente acompanha o que acontece na sala de aula do CEIM por meio dos registros nos cadernos de planejamento das professoras, das visitas em sala, por meio das conversas com as professoras nas reuniões e de acordo com as necessidades que surgem e são encaminhadas até a Gestão.

Sendo assim, “O trabalho do coordenador, então, pode também ser visto, como “um “espelho refletor”, que reluz, reflete a realidade pedagógica, confrontando teoria e prática, o que se planejou e o que se conseguiu executar” (DALBEM apud SOUZA, 2014, p.9).

O acompanhamento pedagógico acontece de fato, quando a Gestão consegue organizar um tempo disponível nas suas tarefas administrativas, para aprofundar-se mais nesse aspecto e acompanhar se o que está descrito no planejamento do CEIM está sendo realmente desenvolvido na prática. E não se trata somente de passar nas salas e observar minutos da aula, mas estar de fato acompanhando todo o processo que envolve a atuação docente e a aprendizagem das crianças. Segundo Luz e Mello (2015, p. 108) “Então, apenas “boa vontade” não basta. É necessário conhecimento na área e a consciência sobre responsabilidades assumidas”.

Através das observações e pelo que foi relatado nas entrevistas, torna-se perceptível que orientações sobre o processo pedagógico fica mais a cargo das formações da Secretaria Municipal da Educação que são repassadas às gestoras, do que ações próprias da Gestão de

um CEIM. Na instituição, as gestoras acompanham se o que foi pedido pela Secretaria realmente está sendo posto em prática. Mas vale ressaltar que:

Imbernón (2011) pontua que, a profissão docente não pode mais beber na fonte da mera transmissão dos conhecimentos acadêmicos, assim como não deve ensinar apenas o básico e reproduzir o conhecimento dominante. Em seu pensamento, o autor salienta que se os seres humanos se tornaram mais complexos, a profissão docente também deverá se tornar (SANTOS; SILVA; OLIVEIRA, 2017, p. 4644).

Sendo assim, o professor deve estar em atualização constante e não retire como base apenas o que é discutido nas formações, mas que abranja todas as suas experiências e mais referências coerentes como proposição de suas ações pedagógicas. A Gestão deve sentir-se confortável para analisar o trabalho pedagógico no CEIM e também propor ações que auxiliem os professores de modo que todos possam trilhar o mesmo caminho. Pois, se cabe ao sistema de ensino promover debates pedagógicos.

A forma mais apropriada de se trabalhar a mediação entre o sistema de ensino e os professores é por meio da Gestão, o elo mediador, com uma boa comunicação entre as partes acima de tudo e com diálogo coerente relacionado à realidade social do CEIM. As informantes C e D alegam que estão sempre atentas aos acontecimentos e de prontidão para todos que delas necessitem.

De acordo com os encaminhamentos que as professoras entrevistadas recebem em suas formações na Secretaria, desenvolvem seu trabalho com o que é discutido na formação e com suporte principalmente na Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2017), que atualmente se configura como a base norteadora em como realizar o processo educativo na sala de aula. Com esses fundamentos, possuem a autonomia na escolha das metodologias que utilizarão na sua atuação como docente, conforme cada faixa etária; o que é um fator motivante ao professor, ter essa liberdade para organizar e planejar sua atuação.

As docentes geralmente seguem sua conduta em sala, cumprindo com o trabalho que lhe é solicitado, sem sair de uma rotina e de sua zona de conforto. Porém, é necessário ter autonomia nas suas próprias atitudes.

Conforme Freire (2017, p. 53), esta “[...] É a posição de quem luta para não ser apenas objeto, mas sujeito também da história”. Nesse sentido os professores tornam-se sujeitos de sua história ao ter a liberdade de escolhas, sem ser simplesmente um objeto do sistema de ensino na sala de aula.

As professoras destacam que a Gestão propõe como encaminhamento pedagógico seguir o que está descrito no Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição e de que, quando há dúvidas, o corpo administrativo lhes auxilia. E que as principais orientações repassadas às professoras são o cuidado e a dedicação com a criança, e fazer um bom trabalho, segundo relata a informante W.

Ou seja, as professoras procuram realizar seu trabalho de acordo com suas convicções e conforme o que é repassado pela Secretaria Municipal de Educação, de modo que a Gestão apenas torna-se um elo de mediação das orientações a serem encaminhadas para as docentes.

As professoras possuem a liberdade em organizar sua prática, mas com o olhar sempre presente mais no que a Secretaria de Educação indica do que às preocupações do contexto de cada CEIM. E a Gestão por muitas vezes fica de mãos atadas, pois precisa seguir os encaminhamentos da Secretaria de Educação e que muitas vezes não são claros e objetivos o suficiente para o corpo administrativo e pedagógico conciliar com as questões sociais de cada comunidade escolar.

Os professores possuem sua autonomia de planejamento, mas este planejamento geralmente carrega em si a influência e a base das normas e leis que são orientadas pelo sistema de ensino.

Dentro do que a BNCC (2017, p. 36-37) propõe na Educação Infantil, tratando da metodologia de ensino, a professora busca articular os eixos norteadores de brincar, cuidar e educar como uma tarefa conjunta, onde um eixo é articulado ao outro e não podem ser trabalhados de forma separada.

Os eixos de cuidar e educar são concepções “naturais” do ambiente escolar e que devem ser interligados por meio de brincadeiras e interações em seu processo construindo “experiências nas quais as crianças podem construir e apropriar-se de conhecimentos por meio de suas ações e interações com seus pares e com os adultos, o que possibilita aprendizagens, desenvolvimento e socialização” (BNCC, 2017, p.37).

A visão da Educação Infantil para as gestoras e professoras é unanimidade no que se diz respeito a importância dessa etapa escolar na vida de um ser humano: como a base e a raiz para todo o desenvolvimento da criança.

Todos os conhecimentos que são construídos pela criança através de sua escolarização, tanto intelectual como motor, podem ser formados de forma mais apropriada com a passagem da criança pela Educação Infantil, onde irá trilhar importantes passos no seu desenvolvimento.

Pois, “Compreendemos que as crianças vivem o ambiente da educação infantil [...] de forma inteira, mobilizando ao mesmo tempo as dimensões cognitiva, afetiva e motora nas relações e em sua interpretação das situações” (SANTOS; SILVA, 2016, p. 138).

Anteriormente, os pais deixavam seus filhos nas creches e pré-escolas com o intuito de ter um local para poder deixá-los com tranquilidade e que pudessem oferecer assistência às crianças em suas necessidades básicas. Porém, com o passar do tempo foi tornando-se perceptível que a Educação Infantil não trata somente o “cuidar”; não se trata somente de um ambiente de assistência às crianças, onde as professoras eram vistas somente como cuidadoras de crianças, como relata a professora X. Mas além disso, é nesta etapa que se inicia o processo pedagógico da criança, e cada uma começa a desenvolver suas habilidades. Desde que, os professores estejam conscientes de tal responsabilidade.

Nessa perspectiva, o professor que trabalha na escola de Educação Infantil, além de prestar assistência às crianças, também as educa, no sentido de transmitir marcas fundantes do psiquismo. De acordo com Müller (2009, p. 29-30), “o professor que trabalha com crianças pequenas tem um poder de influência muito grande sobre seus alunos. Ele, juntamente com os pais, é exemplo de adulto, a referência que a criança terá durante a sua formação” (ANGST; MENEGOTTO; GIONGO, 2016, p.177).

A etapa da Educação Infantil constrói na criança uma bagagem produtiva para toda sua escolaridade, pois é nesse primeiro contato escolar que começam a ter uma rotina direcionada ao seu próprio desenvolvimento, por meio de horários para alimentação, horários de chegada e saída, assim como de acordar e dormir, como destaca a informante X.

Desta forma, é essencial que os pais sejam orientados sobre os benefícios reais que a Educação Infantil pode proporcionar a seus filhos. Que por meio do diálogo, professores consigam relatar os aspectos essenciais para o desenvolvimento da criança nesta etapa, para seus pais.

Muitos pais cobram como obrigação das professoras somente cuidar de seus filhos, não sabem a importância de chegarem sujos de tinta, ou com várias histórias de seu cotidiano escolar, os pais ficam espantados e por vezes duvidam desse trabalho pedagógico realizado, assim relata a professora Z.

O desenvolvimento da criança que ocorre no Ensino Fundamental geralmente é decorrente da base que a criança já possui da Educação Infantil, o seu primeiro passo na escolaridade. E até mesmo como as professoras destacam em pontos das entrevistas, as crianças que possuem uma bagagem produtiva na Educação Infantil possuem maior facilidade no seu desenvolvimento nas etapas seguintes. Pois,

O período de vida da criança atendido pela Educação Infantil caracteriza-se por aprendizagens muito importantes, como a marcha e a fala. Além disso, formam-se a imaginação e as capacidades de fazer de conta e de representar por meio de várias linguagens. Nesse período, as experiências são decisivas e seu conhecimento desenvolve-se mais do que em qualquer outra etapa da vida (BRASIL, 2015, p. 13).

Como se trata do primeiro contato escolar e social além da família, é fundamental que a criança veja no ambiente educativo um espaço acolhedor, que valorize e potencialize suas especificidades, desenvolvendo a sua cognição, seu aspecto motor e afetivo/social. É o primeiro contato com crianças diferentes de si, a partir daí surge a responsabilidade da professora em mediar e estimular o desenvolvimento das crianças, para que tais sujeitos quando chegarem no Ensino fundamental, não encarem grandes dificuldades. Por isso, é essencial salientar a importância do papel do professor na Educação Infantil. E que todos os profissionais da educação possuam esse reconhecimento.

Os planejamentos da gestão e das professoras

A Gestão dos CEIM's segue o planejamento de conciliar o administrativo, o financeiro e o pedagógico sob seu comando. A partir disso, organiza e planeja suas ações de acordo com as necessidades a sua instituição.

O papel da Gestão basicamente é o de orientar e guiar os profissionais que trabalham no CEIM e de como realizar com eficiência o processo de ensino-aprendizagem. Sendo que, com um olhar atento a como está se concretizando a prática das professoras, se está de acordo com o planejado e acima de tudo oferecer amor e paciência ao gerir a instituição, segundo relatam as próprias gestoras.

Para o CEIM obter êxito em seu trabalho, é necessário que a Gestão possua consciência de suas ações e o objetivo que pretende alcançar, utilizando para isso planejamento adequado às características da comunidade e do que as leis orientam. O foco do trabalho escolar é a própria criança.

A instituição de ensino necessita assumir a responsabilidade pelo sucesso do aluno, pela eficiência e eficácia do serviço prestado, percebendo o aluno como foco de sua ação. Sendo assim, a Secretaria de Educação deve ter como ponto central a instituição de ensino. Então, ela precisa planejar, organizar, dirigir e controlar o desempenho das escolas e estas, por sua vez, planejar, organizar, dirigir e controlar, as atividades da escola, o desempenho dos seus alunos e tomar as providências para que essas possam usar de maneira adequada seus recursos e atingir seus objetivos (PORTELA; ATTA, 2001; FONSECA, 2010 apud LIMA et. al., 2014, p. 144)

A prática escolar se concretiza como o resultado do planejamento. Gestoras e professoras se preocupam em elaborar um bom planejamento para obter uma prática com bases pré-estabelecidas e que conquiste o reconhecimento dos profissionais que atuam na escola e da comunidade em geral. Se todos os envolvidos possuírem uma visão clara dos objetivos de seus CEIM's e com planejamentos bem elaborados que estejam refletidos em suas práticas cotidianas, o andamento pedagógico irá fluir de forma adequada.

Nesse aspecto, o Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição auxilia de forma norteadora na práxis da Gestão e das docentes. O documento possibilita um "norte" a ser seguido pelos profissionais, desde que esteja de acordo com a realidade daquele CEIM. Dentre os

CEIM's observados, foi possível identificar que o CEIM A possui seu PPP atualizado, conforme as recomendações atuais da Secretaria da Educação, sendo bem atuante e com participação da comunidade, e segundo seu corpo administrativo destaca é um projeto que está dentro da proposta, bem completo mas que sempre existe a consciência de ter algo a ser melhorado. E outro, do CEIM B, que ainda está em reformulação, que foi recebido da Gestão anterior defasado, com falhas, a gestora deste CEIM, dentro de suas possibilidades está tentando adequá-lo.

As reuniões que são realizadas nos CEIM's são somente a Parada Pedagógica, que é realizada a cada bimestre com orientações também da Secretaria de Educação, com pautas já estabelecidas e que a instituição tem que dar conta. Sendo que, é necessário enviar um retorno para a Secretaria Municipal de Educação demonstrando o que foi trabalhado nesse dia.

Nas pautas pré-estabelecidas entram temas que visam mais o aspecto pessoal e motivacional dos professores, que serve como um estímulo ao fator psicológico do docente. Mas, são nessas paradas que discutem pontos que envolvem mais o aspecto pedagógico do CEIM. Reuniões com caráter pedagógico ou metodológico fora das paradas pedagógicas.

A informante A destaca que há falhas no desenvolvimento do trabalho como um todo, com profissionais que fazem somente o essencial; o que é de sua obrigação, sem desgastar-se, sem usar sua imaginação e criatividade para seu contato diário. Sendo assim que poderiam ir um pouco além. Esse fato nem sempre é por conta ou responsabilidade própria do professor, mas de todas as condições que influenciam no desempenho dos docentes. Como destaca Vasconcellos (2005, p. 117):

Instala-se o dilema no professor: está de acordo que deve fazer um trabalho significativo e participativo, mas, dedicar-se efetivamente a isto, 'vai levar mais tempo e o programa vai atrasar'. Diante deste impasse, o professor tem que optar; neste momento acaba pesando mais a exigência em cumprir o programa, até porque têm raízes muito fortes e históricas.

Mas na fala da informante A, fica evidente sua percepção de que tem poucos profissionais que vão além do que lhe é solicitado, não ficando apenas sob o cumprimento de seu cronograma. Mas ressalta que o ideal seria que todos possam se tornar proativos em suas atividades e isso se torna perceptível, nas atividades que são realizadas com as crianças. A avaliação de cada Gestão sobre o planejamento pedagógico das professoras ocorre pelo planejamento quinzenal, principalmente por meio do caderno que é elaborado por elas. Mas também por meio de anotações, no acompanhamento das aulas e pelas avaliações.

Os cadernos são vistos geralmente uma vez por mês em ambos os CEIM's. Avalia se o planejamento é coerente, se tem objetivos claros, com as ideias do Projeto Político Pedagógico (PPP) do CEIM e que vai possibilitar bons resultados. Torna-se claro nas entrevistas que o principal meio de acompanhamento da Gestão é o caderno das professoras, considera como se fossem um espelho das profissionais. Os critérios utilizados para tal avaliação são as atividades registradas, a adequação das professoras no planejamento, o objetivo que se quer alcançar e a própria avaliação do professor em relação às crianças.

O planejamento da professora é referenciado na Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2017) e nos conhecimentos e experiências já internalizadas na consciência de cada profissional docente. Pois, as professoras entrevistadas já possuem uma vasta bagagem em suas atuações e seguem suas linhas de planejamento com adaptações das novas recomendações que vão surgindo na educação. E não deve, de forma alguma, menosprezar toda experiência e conhecimentos constituídos pelos docentes em geral, cada um teve sua forma de aprendizagem e leitura de mundo de acordo com os respectivos contextos sociais, ou seja, suas trajetórias de vida.

As professoras entrevistadas não souberam destacar outros referenciais teóricos para embasar os seus planejamentos além da Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2017), com

exceção da informante Z que ressalta a importância em basear-se tanto na BNCC mas também na parte do construtivismo, do sociointeracionismo em Jean Piaget, da emoção segundo Wallon, ela ainda aponta que não adianta fugir das teorias, pois isto é necessário e preciso para a atuação pedagógica.

A maior dificuldade encontrada na elaboração e execução do planejamento de acordo com a informante W é quando surge alguma novidade, como foi com a BNCC (2017) recentemente e assim precisam se adaptar a essas novidades sem que percam muito tempo.

Cabe à equipe discutir com o professor às condições de possibilidade do que está propondo. Mas, amiúde, deixa-o colocar ideias bonitas e depois vai cobrá-lo: 'Por que não fez o que planejou?', colocando-se 'acima de qualquer suspeita', como se nada tivesse com isto [...] (VASCONCELLOS, 2005, p. 161).

Nem sempre, as professoras conseguem executar o que está no planejamento, por isso ele precisa ser flexível e com o auxílio e contato direto da equipe. As docentes conseguem cumprir com o que é orientado pela Gestão se organizando, mas às vezes não é possível como por exemplo em dias de chuva e frio, onde precisam mudar sua rotina.

Relações humanas no ambiente escolar

Para que um CEIM possa obter sucesso em seus objetivos, não basta ter profissionais competentes, um planejamento primoroso e uma estrutura adequada se os profissionais que atuam nele não possuem uma boa relação de convívio e diálogo.

Sabe-se o quão é importante para o rendimento de uma instituição o lado emocional dos profissionais que ali atuam. E imagina-se que todos estando em harmonia, o trabalho flua em sintonia com os propósitos elaborados pela Gestão.

A organização e a gestão das pessoas, do espaço, dos processos e os procedimentos que viabilizam o trabalho de todos aqueles que se inscrevem no currículo em movimento expresso no projeto político-pedagógico representam o conjunto de elementos que integram o trabalho pedagógico e a gestão da escola [...] (BRASIL, 2013, p. 48).

Assim como “[...] institua a compreensão dos conflitos, das divergências e diferenças que demarcam as relações humanas e sociais” (BRASIL, 2013, p. 49). Na instituição trabalham sujeitos que possuem presentes em sua trajetória as mais diversas culturas, ou seja, cada um pode reagir de uma forma diferente a determinadas situações, cada um tem seu ponto de vista, suas opiniões e seus argumentos que podem diferir dos outros. Aí cabe acima de tudo o bom senso e o saber respeitar o outro, sempre por meio do diálogo.

Nos CEIM's que foram observados, a relação entre a Gestão e as professoras costuma ser boa, como as informantes destacam que possuem a liberdade em se chamar atenção e que ocorrem trocas de experiências produtivas. Somente a informante Y apontou seu descontentamento com a gestão, pois ela realiza seus projetos e por vezes não recebe nem um elogio e isso vai desgastando-a como profissional. Diante disso, o apoio de um líder, uma palavra, um sorriso, um olhar se fazem de grande importância e estes pequenos gestos podem fazer uma diferença considerável na equipe pedagógica. No entanto a relação pedagógica ocorre acompanhando o trabalho e evidentemente, através do diálogo.

Se por um lado as gestoras veem o papel do professor na Educação Infantil como de um educador sendo professor e mãe, misturando amor e profissionalismo e que segundo a informante A “O importante é que cada professor tenha consciência que ele tem que fazer

um bom trabalho e ele se dedicar [...]”; todas as informantes acreditam que uma boa Gestão pode auxiliar no desenvolvimento das crianças oferecendo condições a todos os profissionais dos CEIM’s, acompanhando o trabalho, e se preocupando em levar o melhor. E como alerta uma informante do CEIM A, estando mais presente na escola. A professora X destaca o que entende por uma boa Gestão e alerta sobre situações que já passara em outras instituições: *[...] uma boa Gestão [...] é ter visão [...] visão da educação [...] visão humana [...] porque uma coisa não caminha solta [...] então [...] mas mais essa concepção do outro porque ela também é professora [...] ela também é uma profissional da educação [...] então geralmente algumas [...] esquecem que um dia tiveram em sala de aula, mas [...].*

Por isso vale salientar que podem ocorrer desentendimentos, pois tratamos aqui de seres humanos, que possuem especificidades, pontos de vista e opiniões próprias, sendo assim as informantes confirmam que as possíveis dificuldades nessa relação entre Gestão e professoras, podem existir em confrontos de pensamentos, ou envolvimento de amizades no ambiente profissional, pois como destaca a gestora do CEIM A; um ambiente em que se têm muitas amizades pode comprometer o trabalho e até mesmo a relação com os demais profissionais.

Pontos unânimes destacados pelas informantes como dificuldades, são a falta de diálogo ou falta de entendimento. Por isso, torna-se evidente a importância de uma boa comunicação entre os elos que fortalecem a instituição, e essa iniciativa surge da Gestão. A informante Y comenta a falta de diálogo que possui com a Gestão, já a informante Z relata que possui dificuldade em conversar com os pais e responsáveis legais das crianças.

O papel do gestor de uma unidade escolar está salientado em características citadas por Marotz e Lawson (2012) apud Oliveira (2017, p. 73) como:

Gestores motivadores

Esforçam-se para enxergar o lado positivo das situações.

Elogiam os outros com frequência. Encorajam os demais para compartilhar suas ideias e opiniões.

São pacientes e bons ouvintes.

Dão bons exemplos para que os outros sigam.

São solidários e encorajam os demais, especialmente aqueles que possuem experiência limitada em uma nova tarefa ou função.

Acreditam que um ambiente de trabalho agradável melhora as relações trabalhistas e a produtividade.

Buscam maneiras de melhorar suas próprias habilidades de liderança de modo contínuo.

Evitam responsabilizar os outros.

Entendem que as pessoas cometem erros e tentam aplicar a experiência como oportunidade de aprendizagem.

Respeitam o fato de os outros apresentarem distintas necessidades, preocupações e valores e procuram ser sensíveis a essas diferenças.

Para as autoras, as principais características de uma Gestão de qualidade passam pelo seu relacionamento com os demais profissionais da escola. A boa relação de gestores com os

outros propicia um clima escolar agradável para a efetivação do processo de ensino e aprendizagem. E que acima de tudo, motivem os profissionais a fazerem o seu melhor, oferecendo um ambiente saudável e agradável a todos.

Em relação ao contato com os pais, as instituições escolares atualmente buscam constantemente uma presença maior no ambiente educacional de seus filhos. De forma, que estejam engajados no mesmo propósito, evitando conflitos e construindo relações afetivas tanto com as crianças como com os pais.

Por isso, é importante e necessário criar contextos que favoreçam a inserção das famílias no cotidiano escolar das crianças, propiciando o conhecimento dos pais e responsáveis sobre a proposta pedagógica desenvolvida pela escola e favorecendo o trabalho pedagógico. Compartilhar com os pais as produções infantis e as atividades diárias, de forma direta, simples, é sempre aconselhável (BRASIL, 2015, p. 23).

As famílias mudaram suas estruturas com o passar do tempo, não têm como gestores e professores imaginarem uma estrutura tradicional na família de suas crianças, mas pelo contrário, pessoas diversas, com opiniões diversas que estarão frequentemente passando pelos CEIM's e deixando seus filhos sob responsabilidade de tal.

Apesar de toda complexidade que envolve essa relação, é uma via de mão dupla. Se ambos cumprirem suas obrigações sem constrangimentos, a comunicação é boa e respeitosa. Porém vale salientar que um deslize pode comprometer um trabalho de um professor perante a um pai insatisfeito.

Nos CEIM's observados quando há embates leves, as professoras mesmo resolvem. Quando se torna um embate maior, são encaminhados para as gestoras resolverem situações que possam ser desconfortáveis. Por exemplo, quando os responsáveis estão insatisfeitos com o trabalho da docente, indo até o CEIM questioná-la por tais ações, e mesmo com as explicações dela não se satisfazem, cabe a Gestão mediar este conflito escutando ambos os lados e entrando em um consenso. Nesta questão percebe-se a importância de o professor estar sempre atualizado e respeitando as leis, bases, diretrizes entre outros, que poderá ser um amparo para o profissional nestas situações.

Nesse sentido, cabe à Gestão conciliar uma relação harmoniosa entre todos os indivíduos que passam pelo CEIM, é de sua responsabilidade propiciar esse espaço de boa interação entre profissionais e família, amenizando qualquer desconforto que possa ocorrer.

Considerações Finais

Os dados da pesquisa apontam que a Gestão procura acompanhar o processo pedagógico desenvolvido em sala por meio dos registros no caderno da professora, durante visitas nas salas e no diálogo existente com as docentes.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) contempla teoricamente as necessidades pedagógicas dos CEIM's, auxiliando os profissionais de cada instituição escolar a seguirem um roteiro como base de suas atuações. As reuniões realizadas são as paradas pedagógicas que são orientadas pela Secretaria Municipal de Educação com pautas estabelecidas por esta e pela própria escola, no sentido motivacional e psicológico de sua equipe e eventuais reuniões internas fora das datas destinadas a parada pedagógica, somente em casos que realmente necessite.

Os profissionais dos CEIM's observados destacaram que a relação teórico/prática escolar ocorre com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e que não são embasados autores como referência clara em sua prática. O professor, por vezes cai na rotina, não busca atualizar-se, apenas com as formações oferecidas em tempos pela Secretaria Municipal de Educação de Lages (SMEL).

Consta-se que a SMEL padroniza uma maneira de organização das obrigаторiedades a serem trabalhadas pelos docentes, deixando a própria Gestão de mãos atadas inviabilizando

dessa forma a autonomia e liberdade dos docentes. As dificuldades mais evidentes na relação entre gestores e docentes se encontra na ausência de diálogo, em um tempo propício para tal.

As ações de uma Gestão interferem de forma positiva ou negativa, assim como suas atitudes comportamentais, em relação a sua equipe, como elogios e apoio às professoras, que podem sentir-se valorizadas e motivadas para sua prática. A Gestão por vezes não consegue estimular as habilidades dos docentes ou permitir que se sintam capazes de ir além do que está em seu cronograma, pela falta de diálogo, compreensão, suporte e acolhimento que pode ocorrer na relação entre Gestão e professores.

De acordo com o acompanhamento que é efetuado pela gestora na Educação Infantil, as ações da Gestão perpassam pela confiança no trabalho de seus profissionais.

Referências

ANGST, Cristiane; OLIVEIRA-MENEGOTTO, Lisiane Machado de.; GIONGO, Carmem Regina. **O brincar na Educação Infantil e a importância da mediação do professor.** Revista Educação e Cultura Contemporânea, América do Norte, 2016. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/viewFile/1046/1243>. Acesso em: 05 abr. 2020.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular:** Educação Infantil e Ensino Fundamental. Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2017.

_____. **Diretrizes em ação:** qualidade no dia a dia da educação infantil / Instituto Avisa Lá – Formação continuada de educadores; Ministério da Educação; Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF – São Paulo: Ed.Instituto Avisa Lá , 2015.

_____. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica / Ministério da Educação.** Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

CÁRIA, Neide Pena; ANDRADE, Nelson Lambert de. **Gestão democrática na escola:** em busca da participação e da liderança. 2016. REVISTA ELETRÔNICA DE EDUCAÇÃO. São Carlos (SP): Universidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2007- . Quadrimestral. ISSN 1982-7199. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reeduc/article/view/1203>.

DUARTE, Bruna da Silva; BATISTA, Cleide Vitor Mussini. **Desenvolvimento Infantil:** Importância das atividades operacionais na educação infantil. Docência: Saberes e Práticas. Londrina, 2015. P. 292-306. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/semanaeducacao/pages/arquivos/ANAIS/ARTIGO/SABERES%20E%20PRATICAS/DESENVOLVIMENTO%20INFANTIL.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 55 ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2017.

LIMA, Marcos Antonio Matins; et. al. **Funções da gestão educacional:** Planejamento, organização, direção e controle nas escolas municipais de Aquiraz-CE, Brasil. Revista Eletrônica de Educação (São Carlos), v. 8, p. 127-146, 2014. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reeduc/article/viewFile/992/361>. Acesso em: 08 abr. 2020.

LUZ, Anízia Aparecida Nunes; MELLO, Lucrécia Stringhetta. **Gestão Na Educação Infantil:** concepções e práticas no espaço de formação. 2015. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/19374_9465.pdf. Acesso em: 03 nov. 2019.

OLIVEIRA, Elaine Ribeiro de. **A Educação Inclusiva Na Educação Infantil:** Compromissos E De-

safios Da Gestão Educacional. Lages/SC. 2017.

SALVI, Luciana Rita Bellincanta; GUNTZEL, Carolina Borges Souza. **Análise Do Papel Do Coordenador Pedagógico No Fomento À Construção Do Projeto Político Pedagógico E À Gestão Democrática.** In: Lúcia Schneider Hardt; Neide Martins Arrias; Danilo J. S, Botelho; Vilmar Martins. (Org.). Coordenação Pedagógica: (per) formações e cartografias. 1ed. FLORIANÓPOLIS: NUP/CED/UFSC, 2015, v. 1, p. 67-80.

SANTA CATARINA. **Proposta Curricular de Santa Catarina:** Estudos Temáticos. Florianópolis: IOESC, 2005.

_____. Secretaria de Estado de Educação e do Desporto. **Proposta Curricular de Santa Catarina:** Ensino Fundamental: Disciplinas Curriculares – Florianópolis: COREN, 1998.

SANTOS, Camille Anjos de Oliveira; SILVA, Carla Cristie de França; OLIVEIRA, Ana Beatriz Cunha Maia de. **Formação De Professores:** O Desafio Da Prática. In: XIII Congresso Nacional De Educação - EDUCERE, 2017, Curitiba. Formação de Professores: contextos, sentidos e práticas. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2017. p. 4642-4654.

SANTOS, Sandro Vinícius Sales dos; SILVA, Isabel de Oliveira e. **Crianças na educação infantil:** a escola como lugar de experiência social. Educação e Pesquisa - Revista da Faculdade de Educação da USP, v. 42, p. 131-150, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v42n1/1517-9702-ep-42-1-0131.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2020.

SOUZA, Ivonete Crestani de. **Gestão de sala de aula e a parceria entre professor e coordenador pedagógico.** 2014. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Especialização em Coordenação Pedagógica) - Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <https://acervo-digital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/47072/R%20%20E%20%20IVONETE%20CRESTANI%20DE%20SOUZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 abr. 2020.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e processo político-pedagógico. 14. ed. S.L.: Libertad, 2005. 205 p.

Recebido em 24 de janeiro de 2021.
Aceito em 12 de fevereiro de 2021.