

DESAFIOS

EDUCAÇÃO INFANTIL

MATERIAL DO GESTOR DIGITAL
PARA EDUCAÇÃO INFANTIL

Organizadora: Edit
Obra coletiva conce
e produzida pel
Editor
Verônica M

Educação
Infantil

MATERIAL DE DIVULGAÇÃO.
VERSÃO SUBMETIDA A AVALIAÇÃO.

Código da coleção:

0022P222005

Código da obra:

0022P222005205

MATERIAL DE DIVULGAÇÃO.
VERSÃO SUBMETIDA A AVALIAÇÃO.

Código da coleção:

0022P222005

Código da obra:

0022P222005206

MATERIAL DE DIVULGAÇÃO.
VERSÃO SUBMETIDA A AVALIAÇÃO.

Código da coleção:

0021P222002

Código da obra:

0021P222002202

Elaboração dos originais do Material do Gestor Digital, Manual do Professor Impresso e Material do Professor Digital:

Janayna Avelar Motta

Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal de Viçosa (UFV-MG).
Especialista em Supervisão, Inspeção e Orientação Educacional pela Universidade Candido Mendes (Ucam), no Rio de Janeiro-RJ.
Professora com experiência em Educação Infantil, nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e no Ensino Superior.

Luciane Rolim de Moura Vilain

Licenciada em Letras pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), em Curitiba-PR.
Licenciada em Pedagogia pelo Centro Universitário de Maringá (UniCesumar-PR).
Especialista em Educação Infantil pela Universidade Positivo, em Curitiba-PR.
Editora de materiais didáticos.

Patricia Gisele Trovino

Licenciada em Língua Portuguesa e respectivas Literaturas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL-PR).
Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Londrina (UEL-PR).
Especialista em Gestão Escolar: Supervisão e Orientação pelas Faculdades Integradas do Vale do Ivaí (Univale), em Ivaiporã-PR.
Professora com experiência nos Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental.

Sandra Ap. Ferreira Marchi

Licenciada em Matemática pela Universidade Estadual de Londrina (UEL-PR).
Especialista em Educação Especial pela Faculdade Catuai, em Cambé-PR.
Especialista em Gestão Escolar, com habilitação em Administração, Supervisão e Orientação Educacional pela Faculdade Catuai, em Cambé-PR.
Professora com experiência em Educação Infantil e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

Verônica Merlin Viana Rosa Bianco

Licenciada em Língua Portuguesa e respectivas Literaturas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL-PR).
Editora de materiais didáticos.

Projeto e produção editorial: Scriba Soluções Editoriais

Edição: Ana Beatriz Accorsi Thomson, Kleyton Kamogawa, Sabrina V. Miotto, Neiva Camargo Torrezani

Assistência editorial: Villenon Edlon Oliveira Almeida

Colaboração técnico-pedagógica: Bruna Ester Gomes Yamashita

Projeto gráfico: Studio Scriba

Capa: Otávio dos Santos

Ilustrações: Fabiana Faiallo

Edição de arte: Rogério Casagrande

Supervisão de editoração eletrônica: Luiz Roberto Lúcio Correa

Preparação de texto: Equipe Scriba

Revisão de texto: Equipe Scriba

Pesquisa iconográfica: Bruna Lambardi Parronchi

Tratamento de imagens: Johannes de Paulo

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Desafios educação infantil [livro eletrônico] :
material do gestor digital para educação
infantil / organizadora Editora Moderna ; obra
coletiva concebida, desenvolvida e produzida pela
Editora Moderna ; editora responsável Verônica
Merlin Viana Rosa Bianco. -- 1. ed. -- São Paulo :
Moderna, 2020.

Bibliografia.
ISBN 978-65-5779-504-0 (material digital PDF)

1. Educação infantil 2. Escolas - Organização e
administração 3. Gestão escolar I. Bianco, Verônica
Merlin Viana Rosa.

20-45244

CDD-372.21

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão escolar : Educação infantil 372.21

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

Reprodução proibida. Art. 184 do Código Penal e Lei 9.610 de 19 de fevereiro de 1998.

Todos os direitos reservados

EDITORA MODERNA LTDA.

Rua Padre Adelino, 758 - Belenzinho
São Paulo - SP - Brasil - CEP 03303-904
Vendas e Atendimento: Tel. (0_11) 2602-5510
Fax (0_11) 2790-1501
www.moderna.com.br
2020
Impresso no Brasil



Sumário

Apresentação.....	4
O papel do gestor na Gestão pedagógica.....	6
Como gerir o tempo?	12
O papel do gestor no acompanhamento individual da aprendizagem das crianças	17
O papel do gestor no incentivo ao desenvolvimento da literacia familiar.....	21
Videotutoriais	24
Referências bibliográficas comentadas.....	25



Apresentação

Este material foi feito para você, buscando auxiliá-lo no dia a dia de trabalho, diante dos mais diversos desafios comuns ao papel de gestor da Educação Infantil, desde a Creche até a Pré-escola, categorias constituintes da primeira etapa da Educação Básica.

O gestor deve considerar a realidade social que o cerca, pois sua função ultrapassa o espaço da escola, visto que deve mobilizar estratégias considerando a formação das crianças, bem como dos professores, em consonância com toda a comunidade escolar, envolvendo nesse processo os pais ou cuidadores das crianças. A fim de garantir qualidade na educação, essas estratégias devem dialogar com os contextos econômico, político e cultural nos quais se inserem, além de acompanhar as mudanças nas diretrizes que regem essa etapa de ensino e que impactam diretamente as propostas pedagógicas da escola. Também é muito importante que o gestor da Educação Infantil busque acompanhar os estudos científicos voltados a questões pertinentes ao processo de ensino-aprendizagem, com objetivo de agregar informações atuais e implementá-las no ambiente escolar, sempre que possível. Além disso, cabe ao gestor considerar também a estrutura física disponível aos professores, crianças e comunidade escolar, identificando possíveis necessidades de melhoria. No que diz respeito à participação dos pais ou cuidadores das crianças no processo de aprendizado, o gestor deve estar preparado para promover a inclusão das famílias, procurando saber das particularidades delas e seus contextos de vivências a fim de que tenham condições de acompanhar as crianças nesse processo.

Uma gestão escolar eficiente envolve diversas iniciativas voltadas à garantia de um ensino de qualidade a todas as crianças da Educação Infantil. Uma das iniciativas é a gestão descentralizada e participativa, na qual o gestor seja o elo entre todos os processos desenvolvidos na instituição, garantindo a comunicação entre professores, coordenadores pedagógicos e demais funcionários da instituição, além das crianças e da comunidade escolar, buscando aliar elementos como o planejamento, o acompanhamento e a avaliação de todo o processo de ensino-aprendizagem; a promoção de um ambiente saudável; e o acolhimento de toda a comunidade escolar.

Nesse sentido, ser gestor significa protagonizar decisões que impactam diretamente a qualidade do ensino, pois incide sobre o trabalho dos professores e sua formação, na atuação desses profissionais em sala de aula, em sua influência no aprendizado individual de cada criança, além de relacionar-se ao envolvimento dos pais ou cuidadores das crianças em todo esse sistema. Dessa forma, cabe ao gestor as tarefas de análise e monitoramento das melhorias necessárias às práticas educativas, fornecendo o apoio necessário ao trabalho dos professores. De acordo com o documento **Gestão da Educação Escolar** (2006):

[...] [A] gestão escolar é vista por alguns estudiosos como a mediação entre os recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos, existentes na instituição escolar, e a busca dos seus objetivos, não mais o simples ensino, mas a formação para a cidadania.

A gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania.

[...]

(BRASIL. **Gestão da Educação Escolar**, 2006. p. 27-28.)

Os princípios da gestão democrática são estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996, e devem ser desenvolvidos e respeitados ao longo de toda a Educação Básica. Esses princípios devem fazer parte das esferas de trabalho do gestor escolar, desde as funções pedagógicas até as administrativas e financeiras. Cabe ao gestor ampliar constantemente os espaços de discussão, mobilizando



a participação de professores, coordenadores e comunidade escolar, ouvindo e valorizando seus anseios e necessidades nas tomadas de decisões.

As atribuições do gestor não se limitam, portanto, à administração da escola, embora seja de suma importância o seu desempenho nas atividades administrativas. Considerando a escola como um ambiente comprometido com o fortalecimento da democracia, o papel do gestor é imprescindível também na formação das crianças como cidadãs. Isso se reflete em suas tarefas diárias de coordenação de planos de ensino e de aula, em conjunto com os professores, e em seu envolvimento direto no processo de ensino-aprendizagem das crianças, por meio de práticas que possibilitem o acompanhamento de cada uma delas. O gestor também deve desenvolver ações para a inclusão da família, pois:

[...]

A aprendizagem da leitura e da escrita depende em grande parte da bagagem linguística recebida pela criança antes de ingressar no ensino fundamental, nas práticas realizadas em casa ou em outros ambientes. As situações vividas nos primeiros anos, tanto no ambiente familiar quanto na creche e na pré-escola, podem ser altamente benéficas para aprender a ler e a escrever [...]

(BRASIL. **Política Nacional de Alfabetização**, 2019. p. 30.)

Este material fornece orientações sobre como criar um ambiente de cooperação em conjunto com as famílias, as quais se revelam como um dos agentes no processo de alfabetização. Considerando que a bagagem linguística de cada criança é um grande diferencial no processo de aprendizagem, o envolvimento dos pais ou cuidadores das crianças na continuidade desse processo é fundamental. Assim, cabe ao gestor estabelecer um bom relacionamento com os familiares das crianças, incluindo-os no processo de aprendizado das habilidades preparatórias para a alfabetização relacionadas à literacia e à numeracia.

Sendo assim, ao longo deste **Material do Gestor Digital**, você encontrará sugestões para o trabalho com a Gestão pedagógica, para o acompanhamento individual da aprendizagem das crianças, em conjunto com os professores, além de orientações para a promoção da literacia familiar, que pode ocorrer por meio de ações de cooperação e integração entre a escola e as famílias das crianças, conforme será exposto mais adiante. Também serão abordados os videotutoriais que fazem parte do **Material do Gestor Digital**. Além de apresentar um panorama do que você poderá encontrar neste material, esses vídeos abordam questões importantes a respeito do seu cotidiano de trabalho.

Desse modo, é possível resumir o protagonismo do gestor por meio das diferentes funções explicitadas no esquema a seguir, as quais serão explicadas e aprofundadas na sequência.

Bases da atuação do gestor na Gestão escolar na Educação Infantil



Ao longo deste **Material do Gestor Digital** serão demonstradas ações que exemplificam essas diferentes funções (a gestão pedagógica, o acompanhamento individual das crianças e o envolvimento da família no desenvolvimento de habilidades preparatórias para a alfabetização relativas à literacia e à numeracia). Portanto, este material visa contribuir com a sua prática como gestor, buscando garantir uma gestão escolar eficaz e democrática, promovendo assim a qualidade do ensino para todas as crianças da instituição escolar.

O papel do gestor na Gestão pedagógica

A atuação do gestor na Gestão pedagógica demanda conhecimentos que vão além da estrutura física da instituição e de suas responsabilidades administrativas. É preciso que o gestor esteja consciente dessas suas atribuições, além das atribuições pedagógicas, e dialogue com os demais profissionais da escola; tenha amplo conhecimento das diretrizes que regem a Educação Infantil e suas categorias (Creche e Pré-Escola), e acompanhe

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



suas respectivas atualizações; reconheça a diversidade de crianças e suas diferentes realidades; esteja em constante contato com a comunidade escolar. O gestor também deve buscar manter-se atualizado a respeito dos estudos científicos mais recentes sobre o processo de ensino-aprendizagem, visando apoiar o trabalho do professor com conteúdos e estratégias que contribuam para o desenvolvimento das habilidades preparatórias para a alfabetização relacionadas à numeracia e à literacia.

É importante que essas estratégias sejam evidenciadas no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, dando suporte ao trabalho do professor quanto ao desenvolvimento da literacia e da numeracia na Creche e na Pré-escola, considerando a metodologia pedagógica seguida pela instituição e as necessidades das crianças. No decorrer dessas etapas da Educação Infantil, o gestor pode desenvolver estratégias junto à equipe de professores e coordenadores pedagógicos, com o intuito de fornecer condições para que as crianças possam se alfabetizar quando ingressarem na Educação Básica, logo nos primeiros anos. Por meio dessas estratégias, elas podem desenvolver, então, a **literacia emergente**:

[..]

Antes de se iniciar o processo formal de alfabetização, a criança pode e deve aprender certas habilidades que serão importantes na aprendizagem da leitura e da escrita e terão papel determinante em sua trajetória escolar.

A isso se costuma chamar **literacia emergente**, que constitui o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados à leitura e à escrita, desenvolvidos antes da alfabetização.

[...]

(BRASIL. **Política Nacional de Alfabetização**, 2019. p. 22.)

Para garantir um aprendizado com base em evidências científicas, como recomenda a **Política Nacional de Alfabetização** (PNA, 2019), é importante que a literacia emergente seja desenvolvida por meio de atividades em que as crianças tenham contato com o alfabeto, por exemplo. Elas podem ser apresentadas às letras, percebendo suas formas e sons diferentes, e esse contato pode ocorrer por meio de materiais impressos, como revistas ou livros, por meio de histórias contadas ou lidas, entre outras possibilidades que lhes permitam vivenciar experiências com o alfabeto de maneira lúdica e de acordo com sua faixa etária. O gestor pode disponibilizar materiais como esses aos professores, a fim de que eles os tenham sempre ao alcance para o trabalho com o desenvolvimento da literacia emergente. Os números também podem ser apresentados a elas de maneira semelhante, levando-as a desenvolver conhecimentos sobre classificação, seriação e agrupamento, por exemplo, o que pode contribuir para que desenvolvam habilidades matemáticas logo nos primeiros anos do Ensino Fundamental.

Além de dispor de estratégias que favoreçam a alfabetização formal das crianças, o gestor pedagógico tem diversas outras atribuições. Piletti (1999) elenca algumas delas:

[...]

- a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade, no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

[...]

(PILETTI. **Estrutura e funcionamento do Ensino Fundamental**, 1999. p. 125.)

O gestor pedagógico é também o responsável por elaborar o PPP da escola, documento de suma importância para a instituição e que, em sua elaboração, deve contar com a participação do corpo docente, coordenadores

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



pedagógicos e comunidade escolar. Após a implementação, o gestor deve orientar e acompanhar o andamento do PPP, verificando a necessidade de ajustes e adaptações ao longo do ano letivo. Considerando o papel central do PPP nos processos voltados à aprendizagem das crianças, falaremos sobre ele mais adiante, e de maneira exclusiva, neste **Material do Gestor Digital**.

Um dos principais documentos norteadores do trabalho pedagógico de uma instituição de ensino é o Projeto Político-Pedagógico, também conhecido por PPP. Este documento corresponde a um conjunto de diretrizes organizacionais e operacionais que expressam e orientam as práticas pedagógicas e administrativas da escola, conforme as normas do sistema educacional.

[...]

(CARDOSO e outros. **Gestão em foco**: o papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola. 2018, p. 9.)

É muito importante que sejam feitas reuniões com a equipe pedagógica, seja para repassar pontos do PPP ou para abordar demais assuntos envolvendo a instituição, como melhorias no espaço físico, aquisição de materiais, questões que envolvam os familiares das crianças ou qualquer outro assunto que precise ser debatido em equipe para que, em conjunto, vocês pensem nas soluções possíveis. Essas reuniões podem também se tornar propícias para cultivar e garantir o bom relacionamento entre os profissionais da escola, esclarecendo qualquer ponto de divergência entre eles e favorecendo o diálogo, bem como a busca por soluções. Você também pode organizar, livre das pressões do dia a dia, eventos de lazer, proporcionando a toda a equipe momentos de descontração e de partilha.



HAZTE OIR/CITIZENGO/MADRI, ESPANHA/FLICR CC BY-SA 2.0

O gestor pedagógico deve conhecer a fundo a sua equipe, e um dos caminhos para que isso aconteça de maneira profícua é ouvindo suas necessidades, dificuldades e anseios de maneira individual e também coletiva, por meio da organização de reuniões em que essas questões sejam expostas.

Além das reuniões com a equipe, também é atribuição da Gestão pedagógica organizar reuniões envolvendo os pais ou cuidadores das crianças, aproximando-os da instituição e, principalmente, conscientizando-os sobre a

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



importância de dar continuidade ao aprendizado das crianças em suas casas. A prática da literacia e da numeracia, nesse sentido, deve ser colocada em pauta nessas reuniões, demonstrando às famílias a importância dessa prática para o desenvolvimento de habilidades preparatórias para a alfabetização das crianças.

A respeito de questões estruturais, a Gestão pedagógica deve também desenvolver estratégias para a preservação dos espaços físicos da escola e de seus recursos materiais. Podem ser feitas campanhas de conscientização, dirigidas à instituição e a toda a comunidade escolar, sobre a importância dessa preservação e manutenção, reforçando o impacto direto na qualidade do aprendizado de todas as crianças. Essas campanhas podem direcionar também para a necessidade de ampliação dos espaços da escola, e para a aquisição de acervo literário, lúdico e de tecnologias educacionais, por exemplo.

Para o desenvolvimento pleno dessas atribuições, o gestor deve apresentar uma proposta pedagógica condizente com a realidade local de sua instituição e que seja conhecida tanto pelos professores quanto pelos pais ou cuidadores das crianças. Além disso, essa proposta deve estar alinhada a uma gestão democrática, garantindo o desenvolvimento da cidadania, por meio da construção da autonomia das crianças, reconhecendo suas identidades e valorizando essas diferenças. Também deve permitir que as crianças possam se expressar por meio de diferentes linguagens (corporal, musical, simbólica e prática), incentivando-as a criar suas próprias produções artísticas ou culturais, desenvolvendo o conhecimento de si e da realidade na qual se inserem (BNCC, 2018). A proposta deve também proporcionar-lhes condições de se relacionar com o meio cultural e social que as cerca, além de propor-lhes experiências que lhes garantam o desenvolvimento de habilidades preparatórias para a alfabetização relativas à literacia e à numeracia, com base em evidências científicas, que lhes assegure a alfabetização formal nos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Outras ações podem ser realizadas, respaldando o trabalho dos professores, como a disponibilização de cursos de formação ligados ao trabalho com a literacia e a numeracia, e a promoção de palestras para compartilhar experiências práticas sobre o tema. É importante também, nesse âmbito, orientar o professor sobre como desenvolver e trabalhar a literacia familiar, desenvolvendo e atualizando o PPP da escola com o objetivo de preparar as crianças para a alfabetização formal e para a apropriação de competências matemáticas mais complexas, como propõe a PNA (2019). Isso pode se concretizar, então, por meio do desenvolvimento da literacia e da numeracia, habilidades fundamentais para auxiliá-las no aprendizado da leitura, da escrita e da Matemática. Além disso, reitera-se a atenção que você, gestor, deve dispensar à integração dos professores e familiares das crianças, que pode ocorrer por meio de eventos para recebê-los na escola. Os encontros podem ser voltados a abordar práticas de literacia familiar, de modo que o corpo docente demonstre aos pais ou cuidadores das crianças a importância de se trabalhar esses aspectos também em casa, como uma extensão da escola.

Com o objetivo de desenvolver essas habilidades, o gestor pedagógico deve, junto aos professores e coordenadores, organizar atividades que contribuam para o desenvolvimento da consciência fonêmica e fonológica, promovendo o conhecimento das letras do alfabeto às crianças, estimulando-as a identificar os nomes dessas letras, os sons, seu formato, as diferenças entre elas, as rimas entre as palavras, entre outros aspectos. Com a consciência fonológica e fonêmica, as crianças devem ser capazes de manipular as palavras, as sílabas, as rimas e os fonemas, ou seja, as unidades da linguagem oral, conforme orienta a PNA (2019).

Isso pode ocorrer por meio de dinâmicas em que as crianças sejam apresentadas ao alfabeto, mostrando a elas, por exemplo, as letras do seu nome e, progressivamente, alguns gêneros textuais, como bilhetes e receitas. Assim, elas podem perceber, aos poucos, a função social da escrita. Essas atividades devem contribuir também para que as crianças desenvolvam seu vocabulário e a compreensão oral dos textos, por meio de leituras em voz alta e da contação de histórias, por exemplo. Além disso, devem contribuir para o desenvolvimento da escrita emergente, com brincadeiras e dinâmicas que trabalhem a coordenação motora fina, por meio do uso do lápis,



para compor desenhos, grafismos e, especialmente, aqueles que se reportam às formas das letras. Com relação à numeracia, na Educação Infantil, o gestor e sua equipe podem organizar atividades que trabalhem noções de quantidade e conhecimentos relacionados à ordenação, espacialidade, formas geométricas elementares, entre outras.

A respeito dos recursos e da estrutura física, é papel do gestor proporcionar um ambiente adequado de estudo e de trabalho, dispensando cuidados com a segurança e com a limpeza, bem como garantindo espaços e mobiliários que favoreçam o aprendizado das crianças e que facilitem o trabalho do professor. Além disso, deve ocupar-se de questões relacionadas à alimentação disponibilizada às crianças de sua escola, a fim de garantir refeições saudáveis e que favoreçam o desenvolvimento delas. O gestor deve também adquirir materiais de apoio, como livros que possam auxiliar os professores em seu trabalho em sala de aula; procurar organizar e disponibilizar materiais lúdicos, como livros literários, jogos pedagógicos e recursos digitais, além de espaços, como a biblioteca, a sala de vídeo e a sala de informática, a fim de fornecer às crianças plenas condições de realizar atividades lúdicas para desenvolver habilidades de literacia e numeracia.



KARYNNE GRABOVSKI/PIXABAY

A inclusão de atividades que contribuam para o desenvolvimento da autonomia das crianças na Educação Infantil é uma das ações fundamentais da Gestão pedagógica. Além disso, deve dispor de estratégias que contribuam com o desenvolvimento de habilidades preparatórias para a alfabetização relativas à literacia, promovendo o contato das crianças com o alfabeto e levando-as a compreender a função social da escrita, por exemplo.

Também é necessário destacar que uma Gestão pedagógica eficiente deve unir esforços não apenas do gestor, mas também dos professores e das famílias das crianças, em um processo colaborativo e em contínua construção:

[...]

Nesse sentido, o projeto, do ponto de vista pedagógico, deve considerar os grupos de crianças, suas especificidades e relações entre elas e com os adultos e prever as formas de organização do ambiente e das atividades desenvolvidas durante o período de funcionamento.

[...]

(FERNANDES e outros. **Docência na Educação Infantil**: experiências e práticas em formação continuada, 2019. n.p.)

Assim, além de expressar os interesses do gestor e de sua equipe, o PPP da escola deve dialogar com todos os professores, valorizando e reconhecendo seus esforços, seus saberes e vivências, bem como estar de acordo com as necessidades das crianças e, por extensão, da comunidade escolar.

O PPP merece destaque, pois se trata de um documento que rege o processo de ensino-aprendizagem de todo o ano letivo. O gestor deve protagonizar a implementação desse documento em sua escola, mas suas ações

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



devem ser elaboradas em conjunto com os demais profissionais, pois se trata de uma construção coletiva. Em uma instituição de ensino, o PPP caracteriza a proposta pedagógica que se pretende desenvolver, explicitando questões como a situação da estrutura física da instituição, os profissionais da educação e demais atores envolvidos, como estudantes, pais ou cuidadores e toda a comunidade escolar; o contexto econômico, político, social e cultural do lugar onde a escola se encontra, que interfere diretamente nas tomadas de decisões; a identificação de fragilidades que devem ser acompanhadas e ajustadas em um trabalho conjunto ao longo do ano.

Alinhado à proposta pedagógica da escola, o PPP deve conter um planejamento que garanta o desenvolvimento de habilidades preparatórias para a alfabetização, como a literacia básica e a numeracia, garantindo o aprendizado da leitura e da escrita a todas as crianças, além da aquisição de capacidades de resolver problemas do dia a dia usando números, logo nos primeiros anos do Ensino Fundamental.

O PPP sistematiza um planejamento que deve ser participativo, envolver todos os atores, e permitir ajustes realizados em conjunto e em constante diálogo. Por meio dele, você, gestor, junto com professores e coordenadores pedagógicos, terá maiores subsídios para intervir e modificar a realidade, organizando de maneira prática as atividades de sua instituição.

[...]

A (re)construção do PPP está estreitamente vinculada à particularidade de cada segmento da comunidade escolar. Desse modo, inicialmente, é preciso mobilizar os segmentos da comunidade escolar a fim de que compreendam a importância de sua participação neste grande planejamento da instituição de ensino. Pode-se combinar estratégias de cunho mais individual (como carta-convite para participação) com estratégias coletivas (seminários, palestras, etc.). [...]

(CARDOSO e outros. **Gestão em foco**: o papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola, 2018. p. 11.)

Além disso, o PPP deve apresentar uma proposta pedagógica alinhada aos documentos e diretrizes que regem a Educação Infantil e estar em consonância com legislações importantes; por exemplo, a Constituição Federal de 1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente. Desse modo, deve respeitar princípios políticos e éticos, estruturando um ensino que mobilize as crianças a conhecerem-se e a expressarem-se, e que as incentive a brincar, a participar, a conviver e a explorar. Também é importante que o PPP dialogue com as famílias ou cuidadores das crianças, de modo a estreitar os laços entre eles e também reconhecer suas realidades, considerando e valorizando as diferenças étnicas, culturais e sociais dos distintos grupos que fazem parte da comunidade escolar. O PPP, assim, deve também prever atividades que incluam a participação do núcleo familiar das crianças durante todo o ano letivo, a fim de aproximar e envolver ambos os atores.

[...]

O PPP deve definir os fins e o tipo de escola que almeja, pressupondo uma concepção de sociedade, de homem/cidadão, de escola e de mundo, as quais são essenciais para a construção de um projeto de qualidade, pois norteiam as ações específicas para obtenção dos fins que se pretende.

[...] o PPP se apoia em concepções necessariamente ligadas ao caráter social da educação e que definem a opção educativa da escola, a partir da qual, a escola organiza e registra as ações que serão realizadas pela comunidade escolar para atingir os objetivos educacionais.

[...]

(CARDOSO e outros. **Gestão em foco**: o papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola, 2018, p. 21; 23.)

Por identificar a proposta pedagógica da escola e nortear o processo de ensino-aprendizagem ao longo do ano letivo, o PPP exerce uma função primordial na construção da cidadania e da democracia. É por meio desse instrumento que o gestor pedagógico, em conjunto com professores, coordenadores, famílias e comunidade escolar, constrói a identidade da instituição e documenta suas estratégias para garantir a

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



aprendizagem de milhares de crianças de nosso país. Trata-se, portanto, de um documento que pode e deve ser consultado quando necessário, fazendo ajustes de acordo com o encaminhamento das atividades do ano letivo e das necessidades dos atores envolvidos. Em função disso, o papel do gestor é imprescindível para garantir uma gestão democrática nesse processo.

A tabela a seguir apresenta de maneira resumida algumas das funções e características do PPP na Educação Infantil e suas categorias (Creche e Pré-escola).

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

- Rege o processo de ensino-aprendizagem.
- Deve ser fruto de construção coletiva (gestor escolar, coordenadores pedagógicos, professores, comunidade escolar).
- Está alinhado à proposta pedagógica da escola.
- Garante o desenvolvimento de habilidades preparatórias para a alfabetização: literacia e numeracia.
- Está em consonância com princípios éticos e democráticos (Constituição Federal de 1988 e Estatuto da Criança e do Adolescente, por exemplo).
- Dialoga com pais ou cuidadores, e com toda a comunidade escolar.
- É flexível, podendo ser modificado quando necessário.
- Tem função de formar cidadãos.

Como gerir o tempo?

A gestão do tempo é de suma importância na rotina escolar da Educação Infantil. O gestor, nesse sentido, pode identificar os desafios que sua equipe apresenta para lidar com o tempo e propor soluções adequadas à realidade da sua instituição. A gestão do tempo possibilita uma visão mais ampla do cotidiano escolar, considerando os objetivos a serem atingidos e as atividades a serem realizadas. Trata-se, portanto, de uma construção social:

[...]

O tempo escolar é uma temporalidade social e uma categoria ampla em relação à instituição escolar que é composta de diversas temporalidades. Segunda Raynal (2002, p. 52), as questões educativas tratadas pela perspectiva do tempo obrigam a repensar o conjunto e investigar o sentido das aprendizagens sobre o que se propõe como modelo às crianças e sobre a sociedade que se delinea a partir das escolhas realizadas.

[...]

(GALLEGO; SILVA. **A questão do tempo e do espaço na escola**, s.d., p. 8.)

Levando em consideração a complexidade do conceito de tempo e o fato de envolver questões históricas, econômicas, sociais e culturais, o tempo escolar depende também de múltiplos fatores, que incluem diferentes sujeitos no processo de gestão. Assim, para além das referências socioculturais e econômicas, existem as questões políticas envolvidas, que estabelecem, por exemplo, legislações que regulamentam o trabalho na Educação Infantil e que também interferem nas decisões relacionadas à gestão do tempo. Diante desse cenário, pode surgir a seguinte inquietação: “Como lidar com a gestão do tempo na Educação Infantil?”.

Entre as estratégias que envolvem uma gestão eficaz do tempo, há de se pensar na distribuição das atividades entre as crianças. O cotidiano na Creche e na Pré-escola envolve diversas atividades, desde a chegada das crianças à escola, os momentos de alimentação, de banho e de troca, as brincadeiras, o repouso, etc. Todos esses

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



momentos têm intencionalidades pedagógicas na Educação Infantil, pois é por meio dessas experiências da rotina que a criança poderá se perceber como ser social, contribuindo para desenvolver sua autonomia. Assim, cabe a você, gestor, em conjunto com a equipe pedagógica, pensar na distribuição de todas essas atividades dentro do tempo disponível, sempre considerando, é claro, o desenvolvimento e o aprendizado das crianças.

Veja a seguir duas sugestões de organização de rotina da Educação Infantil. Nesses exemplos, indicamos experiências que podem fazer parte de uma rotina da Creche em período integral e da Pré-escola em período parcial, respectivamente. O gestor e sua equipe pedagógica podem adaptá-las de acordo com as necessidades da unidade escolar. É necessário reiterar que todas essas experiências têm intencionalidades pedagógicas específicas que visam à socialização, à autonomia e ao aprendizado das crianças, e abarcam desde a recepção das crianças, os momentos de higiene, de troca, de atividades com brincadeiras até a finalização do dia letivo.

Creche Integral – Segunda-feira a Sexta-feira	
Atividade	Duração aproximada
Recepção das crianças	30 minutos
Desjejum/Higiene	20 minutos
Espaço do parque	30 minutos
Roda de conversa	15 minutos
Experiência – Aplicação da metodologia, considerando os campos de experiência trabalhados e os objetivos de aprendizagem – variam de acordo com o planejamento da semana	30 minutos
Musicalização/Hora do conto – Experiência permanente – pode variar diariamente, de acordo com o planejamento da semana	45 minutos
Almoço/Higiene	40 minutos
Descanso/Despertar/Organização da sala	2 horas
Entrada dos professores do período da tarde	
Hora do lanche/Higiene	15 minutos
Espaço do parque	30 minutos
Experiência – Aplicação da metodologia, considerando os campos de experiência trabalhados e os objetivos de aprendizagem – variam de acordo com o planejamento da semana	30 minutos
Jantar/Higiene	30 minutos
Roda de conversa	15 minutos
Hora do conto/Musicalização – Experiência permanente – pode variar diariamente, de acordo com o planejamento da semana	45 minutos
Saída – encontro das crianças com seus familiares	30 minutos

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



Pré-escola Parcial – Segunda-feira a Sexta-feira	
Atividade	Duração aproximada
Recepção das crianças	30 minutos
Ida ao banheiro	15 minutos
Hora do lanche	15 minutos
Higiene bucal/ Roda de conversa/Musicalização	15 minutos
Experiência – Aplicação da metodologia, considerando os campos de experiência trabalhados e os objetivos de aprendizagem – variam de acordo com o planejamento da semana	45 minutos
Espaço do pátio ou parque	30 minutos
Beber água/Higiene	20 minutos
Contação de histórias	10 minutos
Brincadeiras e dinâmicas (roda, bola, adivinhar partes do corpo, socializar brinquedos etc.) – pode variar de acordo com o planejamento da semana	20 minutos
Hora do almoço	25 minutos
Higiene, beber água e ir ao banheiro	20 minutos
Saída – encontro das crianças com seus familiares	30 minutos

Essa maneira de organizar as atividades da semana constitui apenas de uma sugestão, podendo variar de acordo com a realidade da instituição e dos recursos disponíveis, por exemplo. Porém, de maneira geral, planejar atividades semanalmente promove, ao professor e a toda a equipe pedagógica, maior facilidade para organizar o dia a dia na escola, para distribuir tarefas, quando necessário, além de contribuir para que as crianças construam uma rotina.



MARCOS SANTOS/USP IMAGENS

Além de contribuir com a gestão do tempo, o planejamento das atividades escolares contribui para que as crianças compreendam, aos poucos, a ideia de rotina, entendendo, por exemplo, que há momentos de descanso, estudo, alimentação e brincadeiras.

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



Ainda pensando na gestão do tempo e na rotina administrativa e pedagógica, é necessário termos em mente, por exemplo, que os professores acumulam várias tarefas em seu dia a dia e que o trabalho deles, de maneira geral, não se encerra ao sair da escola. Ao contrário disso, muitas das atividades da rotina escolar acabam acontecendo em contraturnos, como a correção de avaliações e trabalhos escolares, além dos estudos para o aperfeiçoamento da profissão. Também os gestores muitas vezes realizam atividades quase de maneira simultânea, como as questões administrativas de sua unidade, encontros com os familiares das crianças, reuniões com a equipe pedagógica, acompanhamento do aprendizado das crianças e também do trabalho dos professores, dando o suporte necessário a esses profissionais em seu dia a dia.

Nesse sentido, falar em gestão do tempo na Educação Infantil é também pensar sobre como organizar todas essas tarefas e funções, buscando otimizar o trabalho pedagógico e favorecer o aprendizado das crianças, mesmo diante de diversos desafios que possam surgir, como a grande quantidade de crianças, a carência de recursos e, até mesmo, o curto período de tempo para gerir todas essas questões. Assim, gerir o tempo faz parte do rol de atribuições do gestor e é fundamental para que tudo funcione na unidade escolar.

Desse modo, o gestor deve estar atento a alguns equívocos relacionados à gestão do tempo, que muitas vezes são cometidos pela equipe pedagógica, como:

Falta de compromisso com o cronograma

A rotina escolar está sujeita ao surgimento de diversos imprevistos, que podem, de certa maneira, atrapalhar o cronograma elaborado. Portanto, é importante saber lidar com essas situações inesperadas, em vez de descartar todo o planejamento. Ter disciplina nesse momento é fundamental, pois em muitos dos casos o cronograma pode ser retomado e adaptado, gerando, assim, o mínimo de impacto nos planejamentos.



MATTHEW HENRY/SHOPIFY

Dispor de um cronograma inalcançável

É importante propor cronogramas reais, que possam ser cumpridos por toda a equipe pedagógica. Assim, toda a equipe deve participar da elaboração desse cronograma, evitando propostas inalcançáveis e frustrações.



STARTAÊ TEAM/UNSPLASH

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).

Não acompanhar os planejamentos

Os planejamentos são feitos para ser acompanhados, e neles devem constar todas as informações a respeito de situações que ocorrem no decorrer do processo.

A falta de acompanhamento e de registro das informações implica perda de tempo para a equipe, uma vez que impede a avaliação dos processos para reformulações, se necessário, ocasionando também, por exemplo, a perda de todo o trabalho.



RETHA FERGUSON/PEXELS

Desconsiderar planejamentos já realizados e seus resultados

Planejamentos e resultados anteriores servem como experiência. Nesse sentido, não devem ser ignorados, pois podem apontar estratégias úteis para a gestão do tempo na sua instituição, bem como indicar aquelas que deram resultados insatisfatórios.



CLAUDEMANGEN/PIXABAY

Diante de todas essas questões, pessoas envolvidas e acúmulo de tarefas e funções, é essencial que o gestor reflita sobre estratégias que auxiliem a gestão do tempo, colocando-as em prática em sua unidade escolar. Além de evitar os eventuais equívocos expostos anteriormente, a gestão do tempo na Educação Infantil passa por um trabalho que deve ser pensado de maneira coletiva, a fim de contemplar a realidade de todos os envolvidos nesse processo. O gestor também pode promover a formação da equipe pedagógica sobre a gestão do tempo, por meio de cursos voltados ao tema. Além disso, pode investir em programas ou aplicativos que ajudem a gerir o cronograma, otimizando o tempo e facilitando o acesso a todos os usuários.

Assim, com organização, envolvimento, participação e trabalho coletivo, mesmo diante de tantos desafios enfrentados pela Educação Infantil, é possível garantir uma gestão do tempo eficaz, que considere as necessidades dos profissionais envolvidos e contribua com a alfabetização e formação integral das crianças da Creche e da Pré-escola.

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).

O papel do gestor no acompanhamento individual da aprendizagem das crianças

De que maneira o gestor pode atuar a fim de garantir a cada criança a manutenção e valorização de sua individualidade no processo avaliativo? Primeiramente, é necessário pontuar que, nesse processo, o gestor deve lançar mão de seu compromisso social de construir identidades plurais, valorizando-as e exaltando-as, e garantindo assim um processo de ensino-aprendizagem pautado em valores democráticos e que contribua para a formação da cidadania entre as crianças. Em vista disso, é importante destacar um dos principais objetivos da avaliação formativa individual: garantir o sucesso escolar de todas as crianças, acompanhando o processo de aprendizagem de cada uma delas. Tal premissa relaciona-se com um dos lemas da PNA (2019, p. 42): “[...] Que nenhuma criança fique para trás [...]”.

Esse processo envolve, por exemplo, o acompanhamento do trabalho dos professores por meio de indicadores de avaliação que a escola deve disponibilizar. Além dos professores, as crianças são parte fundamental desse processo, não somente por serem os sujeitos avaliados, mas também – e principalmente – para que sejam considerados e respeitados seus modos particulares de aprender, seus valores e interesses.



LISTOS PALAFOTO, MEDELLÍN, COLÔMBIA/FLICHR CC BY 2.0

Na Educação Infantil, nas categorias Creche e Pré-escola, o gestor deve promover ferramentas de acompanhamento individual do aprendizado das crianças, respeitando suas habilidades, valores, interesses e individualidades.

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



No processo de acompanhamento individual da aprendizagem das crianças, o gestor desempenha um papel transformador, pois, junto aos professores, avalia, analisa e propõe formas de melhoria no desempenho de cada uma delas. Desse modo, o gestor deve conhecer as características da faixa etária das crianças com as quais trabalha, sua realidade social, inclusive suas famílias ou cuidadores, reconhecendo suas potencialidades e prestando-lhes o auxílio necessário. O gestor deve buscar constante formação para apoiar o trabalho dos professores, criando mecanismos para que estabeleçam vínculos com as famílias, convidando-as a cooperar no processo de aprendizagem das crianças.

Ter em mente que as crianças são seres únicos e, portanto, vivem diferentes contextos, propicia o sucesso da aprendizagem e possibilita a promoção, junto aos professores e coordenadores pedagógicos, de ferramentas periódicas de avaliação formativa que contribuam para o desenvolvimento do aprendizado de habilidades preparatórias para a alfabetização relacionadas à literacia e à numeracia, por exemplo. Assim, com o objetivo de alavancar o processo de ensino-aprendizagem dessas crianças nos outros segmentos de ensino, é fundamental garantir que as crianças da Creche e da Pré-escola desenvolvam habilidades para aprender a ler e a escrever e para realizar operações matemáticas futuramente, aplicando-as em seu cotidiano para resolver problemas.

De acordo com a Política Nacional de Alfabetização (PNA):

[...]

A capacidade de leitura e de escrita não se adquire em bloco e de uma só vez, mas depende de habilidades adquiridas antes da alfabetização e desenvolvidas e consolidadas depois dela, permitindo o alcance de níveis mais avançados de literacia.

[...]

(BRASIL. **Política Nacional de Alfabetização**, 2019. p. 21.)

Nesse sentido, reitera-se o papel fundamental do gestor no acompanhamento individual das crianças, sobretudo para identificar as aprendizagens das habilidades preparatórias relacionadas à literacia e à numeracia. Também é importante que o gestor propicie um ambiente de acolhimento às crianças, oferecendo possibilidades de aprendizagem variadas e adequadas a elas em suas respectivas faixas etárias. Nesse ambiente, elas devem vivenciar experiências que vão além dos conteúdos curriculares, ou seja, que possibilitem a formação de valores para a vida em sociedade, propiciando sua formação integral. Além disso, é necessário que o gestor esteja atento para que o processo avaliativo seja contínuo, que considere aspectos qualitativos do desempenho das crianças e seja realizado com a finalidade de preparar para o Ensino Fundamental e para formar cidadãos, sem o intuito de promover os alunos por seus erros ou acertos (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96, BRASIL, 1996).

Na Educação Infantil e suas categorias (Creche e Pré-escola), a avaliação é realizada por meio da observação das crianças, percebendo o desenvolvimento delas nas atividades do dia a dia, como em brincadeiras mais direcionadas, em momentos de rodas de conversa ou mesmo em situações que envolvem atividades da rotina, como a hora da alimentação, do banho e da troca, registrando cada um desses momentos. Por meio dessas experiências, as crianças podem se expressar em suas individualidades, contribuindo para que a avaliação seja conduzida de modo a considerar as diferentes formas de aprender.

No processo de **avaliação formativa**, é possível propor atividades referentes à literacia e à numeracia que possibilitam a verificação da aprendizagem das crianças, com orientação para interpretação das respostas delas e algumas reorientações de planejamento. Por se tratar de um processo contínuo e formativo, é importante que essas avaliações ocorram no decorrer de todo o ano letivo, possibilitando a você e a sua equipe de professores e coordenadores que possam rever seus planejamentos e estratégias quando necessário, garantindo o avanço do aprendizado das crianças.



Ao longo do ano letivo, essas atividades podem ser documentadas no **portfólio** de cada criança, um exemplo de instrumento de avaliação individual nessa etapa do ensino. Os portfólios permitem acompanhar o desenvolvimento das crianças em todo o processo de ensino-aprendizagem, contribuindo para compreender de que maneira elas estão construindo o conhecimento. Por meio da visão ampla desse processo, os professores podem intervir, realizando a mediação necessária para auxiliar as crianças em suas dificuldades ou identificar potencialidades.

Por permitirem uma visão ampla da aprendizagem, os portfólios conseguem demonstrar, individualmente, as etapas que as crianças percorreram nas práticas de numeracia e de literacia, e os avanços obtidos nesse processo que as levam à alfabetização. Desse modo, também é um instrumento que permite identificar com mais clareza as necessidades de cada criança, possibilitando que os professores retomem o seu planejamento a fim de atendê-las individualmente. Assim, muito mais que uma compilação de trabalhos e atividades das crianças, o portfólio é um documento que propicia enxergar o aprendizado de maneira gradativa e individualizada e pode ser elaborado em suportes físicos ou digitais. Caso a sua equipe opte por fotografar ou filmar os trabalhos das crianças, por exemplo, é possível construir um portfólio digital, que pode ser compartilhado com os familiares de maneira mais ágil e otimizada, se essa for a realidade da comunidade escolar de sua instituição.

Dessa forma, os portfólios constituem ferramentas importantes para envolver os pais ou cuidadores das crianças no processo avaliativo, uma vez que registram as atividades que as crianças vêm desenvolvendo e também apresenta o desempenho delas. Assim, além de propor à equipe de professores que, em momento oportuno, mostre os portfólios às crianças enfatizando, individualmente, seu desenvolvimento e relembando as atividades realizadas ao longo do ano escolar, bem como valorizando o avanço delas nesse processo, também pode-se propor que seja feito o mesmo com os familiares. As reuniões realizadas com os pais podem ser um momento oportuno para isso. Ao tomarem conhecimento dos portfólios das crianças, os pais ou cuidadores tendem a se envolver ainda mais no processo avaliativo, reconhecendo e se entusiasmando com o desenvolvimento da criança, ou atentando aos resultados que estiverem aquém do esperado. Em ambos os casos, as famílias passam a engajar-se ainda mais no processo educativo, seja valorizando os avanços da criança, ou seja, auxiliando-a para que o ensino-aprendizagem seja mais proveitoso.



ARQUIVO PESSOAL

Por meio dos portfólios ou dos relatórios descritivos, os pais ou cuidadores das crianças podem ter uma visão mais ampla de seu desenvolvimento, tornando-se parceiros da unidade escolar no acompanhamento da aprendizagem delas. Na fotografia, um exemplo de capa de portfólio da Pré-escola.

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



Outra possibilidade são as **fichas de acompanhamento individual da aprendizagem e do desenvolvimento** e os **relatórios descritivos** feitos com base nas observações diárias dos professores, que possibilitam verificar o desenvolvimento de cada uma das crianças. Os relatórios descritivos podem contemplar informações, como a turma avaliada e a faixa etária, e de que maneira cada uma das crianças está se desenvolvendo física, afetiva, cognitiva, cultural e socialmente, possibilitando assim um acompanhamento individual ao longo de todo o processo de aprendizagem. Além de contribuir de maneira eficaz com o aprendizado das crianças, considerando suas particularidades e necessidades, essas estratégias possibilitam uma visão geral do processo avaliativo por todos os atores envolvidos, sejam eles professores, coordenadores pedagógicos, o próprio gestor e os pais ou cuidadores das crianças, propiciando que as decisões quanto às necessidades delas sejam tomadas em conjunto.

Por meio do acesso aos relatórios descritivos, os familiares podem compreender de maneira mais assertiva as atividades realizadas pela criança e os avanços obtidos por ela no decorrer do processo, tirando dúvidas com os professores e a equipe pedagógica quanto ao que pode ser feito para que a criança continue avançando ou mesmo acerca de estratégias para garantir-lhe melhor desempenho nas atividades escolares. Você pode combinar com a sua equipe a melhor maneira de disponibilizar aos familiares o acesso aos relatórios descritivos. Isso pode ser feito dias antes das reuniões, para que, no momento da conversa, as famílias tirem suas dúvidas com base nos relatórios, ou mesmo no dia da reunião, procurando atender aos familiares de modo individualizado, mostrando-lhes, por exemplo, questões apresentadas no relatório que indiquem a necessidade de mais atenção. Por se tratar de um instrumento de avaliação compartilhado, é importante que o gestor acompanhe todo o processo de sua elaboração, desde a concepção da ferramenta – momento no qual importa saber, por exemplo, se os relatórios propiciam o acompanhamento individual da aprendizagem, se está focado nos objetivos de aprendizagem, e se abrange todo o percurso trilhado pelas crianças – até a fase de compartilhamento com os pais ou cuidadores.

Independentemente da ferramenta utilizada, é importante que você, gestor, seja um parceiro da equipe pedagógica no trabalho de avaliação realizada em sua unidade escolar, de modo que todas as crianças sejam consideradas individualmente no acompanhamento de suas aprendizagens. Ao longo desse processo, é importante intervir quando necessário, isto é, quando os instrumentos utilizados não forem adequados às características das crianças ou quando dificultarem uma visão direcionada de suas aprendizagens, impedindo que o professor retome o planejamento de suas estratégias pedagógicas. Também é importante estabelecer uma parceria que envolva a família, integrando-a ao contexto escolar e aproximando-a dos educadores, a fim de que ela seja protagonista, junto a toda a equipe pedagógica, no acompanhamento do aprendizado das crianças, bem como para que se empenhem na formação delas, contribuindo para que se alfabetizem.

O papel do gestor no incentivo ao desenvolvimento da literacia familiar

A entrada da criança na Educação Infantil inaugura um novo processo de socialização, ampliando suas esferas de convívio e, pouco a pouco, modificando suas percepções sobre relacionamento interpessoal. De acordo com a Base Nacional Comum Curricular para a Educação Infantil:

[...]

Como primeira etapa da Educação Básica, a Educação Infantil é o início e o fundamento do processo educacional. A entrada na creche ou na pré-escola significa, na maioria das vezes, a primeira separação das crianças dos seus vínculos afetivos familiares para se incorporarem a uma situação de socialização estruturada.

[...]

(BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**, 2018. p. 36.)

Conforme reiterado pela BNCC (2018), trata-se de uma separação de seus familiares, não de um rompimento, posto que esses sujeitos continuam a exercer papel significativo no aprendizado de suas crianças no decorrer de toda a Educação Básica. Assim, no contexto da formação das crianças das Creches e Pré-escolas brasileiras, o gestor deve possibilitar o acolhimento de diferentes vivências e conhecimentos das crianças, construídos em conjunto com seus familiares ou cuidadores, e incorporá-los ao Projeto Político Pedagógico da instituição. É importante lembrar também que o acolhimento do ambiente familiar nas propostas pedagógicas da escola está aliado a uma gestão democrática, ao tornar relevante o universo de experiências de cada uma das crianças, seus diferentes contextos de vida e a realidade que a cerca.

A Política Nacional de Alfabetização (PNA, 2019) chama a atenção para dados alarmantes a respeito do aprendizado dos estudantes nas etapas de ensino posteriores à Educação Básica, quando a literacia e a numeracia na Educação Infantil são deficitárias. O documento pontua que o desenvolvimento das capacidades de leitura e de escrita está diretamente relacionado às habilidades adquiridas antes da alfabetização, o que denomina como **literacia básica**. A literacia básica, por sua vez, é parte de um processo que compõe diferentes níveis de literacia.



Imagem reproduzida de: BRASIL. **Política Nacional de Alfabetização**, 2019. p. 21.

Nessa pirâmide, retirada da PNA (2019, p. 21), nota-se que a literacia básica ocupa a base, configurando-se a sustentação de todo o processo de alfabetização dos estudantes. O documento também destaca a literacia

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



familiar, nessa etapa, como parte essencial de toda a cadeia que contribuirá para as demais fases do aprendizado, passando pela literacia intermediária até chegar à literacia disciplinar.

Mesmo antes do ingresso das crianças no ensino formal, os pais ou cuidadores podem desenvolver práticas e experiências que contribuam para a aprendizagem da leitura e da escrita. Na primeira etapa da Educação Básica, a literacia familiar deve ser contínua, e o gestor pode protagonizar ações que mobilizem pais e cuidadores a colocá-la em prática. Para isso, há algumas estratégias a serem praticadas: a leitura de histórias em voz alta, feita por um adulto; conversas, contação de histórias ou entoação de cantigas tradicionais, contemplando familiares que porventura sejam analfabetos; garantia do contato da criança com livros ilustrados ou com jogos e brincadeiras que utilizem letras ou palavras, por exemplo. Há, ainda, outras estratégias que podem ser colocadas em prática, como indicado a seguir:

[...]

Por meio de simples interações com as crianças em forma de conversa, muitas vezes de maneira lúdica, os pais podem construir relacionamentos positivos com seus filhos, ajudá-los a desenvolver o vocabulário e as habilidades necessárias para a leitura e o aprendizado posteriores na escola. Essas conversações podem ocorrer por meio de atividades diárias, como vestir, comer e brincar [...] Esses diálogos diários são como blocos que se integram na construção para ajudar as crianças a obter habilidades importantes para leitura e escrita.

[...] Os pais podem usar livros para lhes ensinar muitas coisas, como a vida em família, as celebrações e as tradições, os trabalhos dos adultos, o cuidado pelos outros e pela natureza. Os pais também podem ajudá-los a reconhecer letras e palavras em sua vida cotidiana, apontando para elas quando estão dentro e fora de casa.

[...]

(BRASIL. **Conta pra mim**, 2019. p. 9-10.)

Tais experiências possibilitam às crianças exercitar a imaginação, ampliam o seu vocabulário, contribuem para a compreensão da linguagem oral, além de possibilitar o desenvolvimento do gosto pela leitura e pelo estudo (PNA, 2019). No que se refere ao desenvolvimento da numeracia, os pais ou cuidadores podem realizar práticas semelhantes, por exemplo, por meio de comunicação que lance mão do reconhecimento de padrões e das noções de quantidade. De acordo com a PNA:

[...] Desde os primeiros anos de vida, a criança pode aprender a pensar e a comunicar-se usando de quantidades, tornando-se capaz de compreender padrões e sequências, conferindo sentido aos dados e aplicando raciocínio matemático para resolver problemas [...]

(BRASIL. **Política Nacional de Alfabetização**, 2019. p. 24.)

Desse modo, práticas de numeracia contribuem para o desenvolvimento de habilidades matemáticas que auxiliam na solução de problemas do cotidiano, preparando as crianças para apreender essas habilidades logo nos primeiros anos do Ensino Fundamental.

A comunicação entre o núcleo familiar, professores, gestor escolar, coordenadores pedagógicos e demais funcionários da escola deve ocorrer durante todos os anos em que a criança frequenta a escola e a instituição, por meio de iniciativas de sua gestão e do corpo pedagógico, sempre buscando estreitar os vínculos com esse núcleo, estabelecendo uma relação de parceria entre a escola e os familiares ou cuidadores das crianças. Estreitar esses laços, por um lado, permite às famílias conhecer aspectos importantes da escola, que impactam diretamente na formação de suas crianças e, por outro, garante que a instituição conheça os diferentes contextos de vivência nos quais essas crianças estão inseridas, auxiliando para que o envolvimento familiar nas práticas de literacia sejam cada vez mais efetivos.

O gestor escolar desempenha importante papel nesse sentido, pois lhe cabe a função de manter todos esses atores em diálogo e de manter-se em diálogo com eles (professores, familiares, crianças, coordenadores, comunidade escolar), atribuindo a cada grupo, sobretudo o que representa as instituições escola e família, a



responsabilidade mútua no desenvolvimento integral de cada criança. Nesse âmbito, o gestor deve fomentar a relação entre os professores e familiares das crianças, incentivando o bom relacionamento entre ambos. Isso pode ser feito, por exemplo, por meio de reuniões e eventos que promovam esses encontros. Com essas iniciativas, os familiares podem compreender ainda mais seu papel na promoção das práticas de literacia familiar, em uma constante troca com os professores.

Outras ações de cunho pedagógico podem ser realizadas pelo gestor para que as famílias compreendam o objetivo da literacia familiar e sua importância no aprendizado e preparação da alfabetização das crianças. Desse modo, além de estabelecer e preservar o bom relacionamento da instituição com as famílias, por meio de uma gestão democrática e acolhedora, o gestor pode desenvolver outras importantes estratégias. Entre elas, a de realizar e acompanhar as reuniões com as famílias das crianças, procurando saber se o ambiente familiar em questão contribui para o desenvolvimento saudável delas, se é necessário alguma intervenção ou mesmo algum auxílio dos pais ou cuidadores na continuidade da aprendizagem de seus filhos. Outra estratégia é convidar os familiares, sempre que possível, a assistirem às apresentações das crianças, exposições de seus trabalhos, etc. Com essas intervenções ou auxílio, o gestor terá mais condições de mobilizar e engajar as famílias das crianças para que desenvolvam a literacia familiar de maneira contínua, por meio de estratégias já citadas, como a leitura em voz alta para as crianças, a contação de histórias, e a leitura de livros ilustrados.

É também de extrema importância envolver os familiares e toda a comunidade escolar na elaboração do PPP da escola, documento fundamental para as práticas pedagógicas da instituição e que permeará todo o processo de aprendizagem das crianças no decorrer do ano letivo. Além de mobilizar as famílias a participarem do processo contínuo de aprendizado da literacia e da numeracia, a participação delas na elaboração do PPP acaba por imprimir suas realidades e necessidades no próprio documento, auxiliando no aprendizado das crianças em suas individualidades. Vale ressaltar que, embora os familiares das crianças não sejam os responsáveis pelo ensino formal de competências de literacia e numeracia, eles desempenham importante papel no desenvolvimento de habilidades essenciais para prepará-las para a alfabetização, por meio de estratégias já citadas, como a contação de histórias e a leitura em voz alta. Além disso, essa participação das famílias também pode ocorrer ao se interessarem por conhecer o trabalho desenvolvido na escola e proporem sugestões que beneficiem esse trabalho.

Esperamos que este **Material do Gestor Digital** contribua com a sua prática diária como gestor da Educação Infantil nas suas mais diferentes demandas!



Videotutoriais

Além deste material em PDF, o **Material do Gestor Digital** é composto por seis videotutoriais, que objetivam apresentar, de maneira mais resumida, algumas discussões apresentadas aqui. Um deles explica quais são as atribuições do gestor escolar, em suas múltiplas funções, que passam por questões administrativas até a gestão pedagógica, voltadas sobretudo à promoção de um ensino de qualidade na Educação Infantil e da formação das crianças de maneira integral, preparando-as para a alfabetização nos primeiros anos do Ensino Fundamental e formando-as para a cidadania.

Outro vídeo aborda o Projeto Político Pedagógico, falando sobre a sua centralidade na instituição e sobre a importância de ser elaborado em conjunto com professores, coordenadores, gestor e comunidade escolar. Reitera-se também a importância de o PPP ser flexível, permitindo ajustes ao longo do ano letivo, quando necessário.

Outros dois vídeos apresentam conteúdos que se aproximam: um deles aborda a importância de o gestor atuar para envolver a todos em um trabalho que deve ser realizado em equipe, em uma gestão descentralizada e participativa, que inclua o corpo docente e os coordenadores pedagógicos, inclusive na tomada de decisões que interferem diretamente na qualidade do ensino na Educação Infantil. Nesse âmbito, aborda-se também a importância de o gestor estabelecer uma comunicação eficiente entre seus pares, incentivando os professores e buscando, junto a eles, a resolução dos problemas do dia a dia. No outro, fala-se sobre o papel do gestor no envolvimento dos familiares e da comunidade escolar com a instituição, colocando esses atores como partícipes do processo de ensino-aprendizagem das crianças por meio de práticas de literacia familiar. O intuito, com isso, é enfatizar a importância do envolvimento dos pais ou cuidadores das crianças para que a literacia e a numeracia tenham continuidade também no contexto das famílias. Isso pode acontecer, por exemplo, por meio de projetos escolares que envolvam os familiares, convidando-os a participar de reuniões, exposições e outros eventos da instituição.

Outro dos vídeos aborda práticas que promovem o acompanhamento individual das crianças, em parceria com professores e coordenadores pedagógicos, com algumas dicas de métodos e materiais que podem ser usados nesse processo, como observação e registro feitos pelos professores com acompanhamentos periódicos desse trabalho, a fim de visualizar o andamento da aprendizagem das crianças e propor ajustes no que for necessário; a organização de reuniões para momentos de estudo de documentos importantes para a etapa de ensino da Educação Infantil; a motivação do grupo para o trabalho em equipe; e o uso de materiais, como vídeos, livros e o que for necessário para contribuir com a aprendizagem das crianças, de maneira direcionada e individual.

Também há um vídeo que aborda a estrutura deste **Material do Gestor Digital**, apresentando um resumo dos tópicos que são desenvolvidos aqui, propiciando uma noção mais ampla dos conteúdos aprofundados neste material e possibilitando a você que escolha o assunto que gostaria de se aprofundar primeiro, de acordo com as necessidades do seu dia a dia de trabalho.



Referências bibliográficas comentadas

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96**, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 17 ago. 2020.

- Por meio deste *link*, você terá acesso à LDB nº 9394/96, na íntegra, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Assim, você poderá aprofundar seus conhecimentos a respeito dos artigos dessa lei tão importante para a educação no Brasil.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Versão final. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>>. Acesso em: 11 ago. 2020.

- A BNCC apresenta os direitos de aprendizagem e desenvolvimento na etapa da Educação Infantil, aborda os campos de experiência nessa fase do ensino, além de discorrer sobre os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento relativos à Creche e à Pré-escola, contribuindo para que você amplie suas percepções a respeito dessa etapa de ensino tão importante na Educação Básica.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Alfabetização. **Conta pra mim**: guia de literacia familiar. Brasília: MEC; SEALF, 2019. Disponível em: <<http://alfabetizacao.mec.gov.br/images/pdf/conta-pra-mim-literacia.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2020.

- O documento **Conta pra mim** apresenta diversas orientações direcionadas às famílias de crianças na fase da Educação Infantil (Creche e Pré-escola) para que conheçam o conceito de literacia familiar e também saibam como praticá-la no dia a dia. O documento pode também auxiliá-lo a direcionar as famílias ou cuidadores das crianças de sua instituição a colocar em prática as estratégias sugeridas.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06gesteducesc.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2020.

- Esse documento fornece uma visão aprofundada do trabalho do gestor na gestão escolar, com o intuito de contribuir com a sua formação e dos demais profissionais da educação, como professores e coordenadores pedagógicos.

BRASIL. Ministério da Educação; Secretaria de Alfabetização. **Política Nacional de Alfabetização**. Brasília: MEC, SEALF, 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/images/banners/caderno_pna_final.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2020.

- A PNA aborda questões relevantes a respeito da Educação Infantil no Brasil, por meio de dados de natureza científica que esclarecem sobre a importância do desenvolvimento de habilidades preparatórias para a alfabetização, relacionadas à literacia e à numeracia, na Creche e na Pré-escola, além do envolvimento do núcleo familiar nesse processo, entre outras questões.

Este material está em Licença Aberta – CC BY NC (permite a edição ou a criação de obras derivadas com fins não comerciais, contanto que atribuam crédito e que licenciem as criações sob os mesmos parâmetros da Licença Aberta).



CARDOSO e outros. **Gestão em foco**: o papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola. Curitiba: Secretaria de Educação do Estado do Paraná, 2018. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_unidade1.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

- Por meio desse documento, você poderá obter mais informações sobre o trabalho do gestor na articulação entre os diferentes profissionais da instituição, e seu papel na elaboração, reelaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico.

FERNANDES, Fabiana Silva. Educação Infantil: princípios, organização e gestão. In: PIMENTA, Jussara Santos e outros (Orgs). **Docência na Educação Infantil**: experiências e práticas em formação continuada. Jundiaí: Paco Editorial, 2019. n. p.

- Esse livro traz importantes reflexões sobre a formação de professores, coordenadores e gestores pedagógicos na etapa da Educação Infantil (Creche e Pré-escola), com base em estudos práticos realizados pelos autores envolvidos em uma rede pública de ensino.

GALLEGO, Rita de Cássia; SILVA, Vivian Batista da. **A questão do tempo e do espaço na escola**. Curso RedeFor de Gestão da Escola para Diretores, mod. 4. Disponível em: <https://midia.atp.usp.br/impessos/redefor/Gestao_Diretores/Tempo_Espaco_2011_2012/Tempo_Espaco_completo.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2020.

- O material aborda as raízes históricas da concepção de tempo e de espaço e sua influência no dia a dia da organização escolar, contribuindo para que você possa refletir sobre a maneira como está gerindo o tempo em sua unidade e, se necessário, rever suas estratégias.

PILETTI, Nelson. **Estrutura e funcionamento do Ensino Fundamental**. São Paulo: Ática, 1999.

- Além de apresentar um panorama sobre o contexto da educação no Ensino Fundamental no Brasil, o livro aborda questões relacionadas ao trabalho do gestor e seu papel nas instituições públicas de ensino.

ISBN 978-65-5779-504-0



9 786557 795040