

# O PEDAGOGO NA GESTÃO PEDAGÓGICA DA EDUCAÇÃO INFANTIL: RESPONSABILIDADES E DESAFIOS

Ana Flávia Mendes Franco de Sousa Szpack<sup>1</sup>

Jhulieny da Silva<sup>2</sup>

Lana Cláudia Tamay Moura Bogdanow<sup>3</sup>

Taís Samara dos Santos Cunha<sup>4</sup>

Sonia Regina Mincov de Almeida<sup>5</sup>

## RESUMO

O presente trabalho tem como temática a atuação do pedagogo na gestão pedagógica, no segmento da Educação Infantil. Para compreender a importância da gestão na educação enquanto profissional atuante na organização do espaço escolar, diante da formação discente e docente seguindo as diretrizes e práticas dos projetos pedagógicos, segue o objetivo do estudo: analisar as responsabilidades e desafios que permeiam a gestão pedagógica no segmento da Educação Infantil. Este artigo caracteriza a gestão pedagógica no ambiente em estudo, aponta os principais desafios e responsabilidades do gestor pedagógico ao atuar neste segmento de ensino e reconhece a sua importância no desenvolvimento e aprendizagem da criança da Educação Infantil. A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, por tentar entender os fenômenos que cercam a gestão pedagógica e o significado para as pessoas que nela atuam. A pesquisa

<sup>1</sup> Aluna do 8º período do curso de Pedagogia da FAE Centro Universitário.  
*E-mail:* ana.sousa@mail.fae.edu

<sup>2</sup> Aluna graduanda do 8º período do curso de Pedagogia da FAE Centro Universitário.  
*E-mail:* silva.jhulieny@mail.fae.edu

<sup>3</sup> Aluna graduanda do 8º período do curso de Pedagogia da FAE Centro Universitário.  
*E-mail:* lana.bogdanow@mail.fae.edu

<sup>4</sup> Aluna graduanda do 8º período do curso de Pedagogia da FAE Centro Universitário.  
*E-mail:* tais.santos@mail.fae.edu

<sup>5</sup> Orientadora da Pesquisa. Graduada em Ciências e Matemática. Mestra em Educação Matemática. Especialista Interdisciplinaridade na Escola e em Tecnologias na Educação. Professora do curso de Pedagogia. *E-mail:* sonia.almeida@bomjesus.br

bibliográfica permitiu reflexões e discussões sobre o assunto tratado no estudo. Com esta pesquisa foi possível compreender as responsabilidades e desafios enfrentados pelo gestor pedagógico na Educação Infantil no que se refere às ações no cotidiano escolar, organização e mediação, além de suas contribuições para o processo de ensino e aprendizagem. Percebendo-o como um profissional importante, tendo um papel ativo para a formação integral da criança.

Palavras-chave: Gestão Pedagógica. Pedagogo. Educação Infantil. Desafios. Responsabilidades.

## INTRODUÇÃO

A gestão pedagógica é tema discutido por autores como Costa (2015), Luz e Mello (2015), Almeida (2010) e Saviani (1985). Para eles, o gestor desempenha um papel importante na escola, no desenvolvimento de saberes, conhecimentos e vivências, na articulação da parceria família, escola e comunidade e na promoção das discussões e das ações determinadas no Projeto Político Pedagógico (PPP).

Entende-se aqui que o gestor pedagógico pode desempenhar a função de diretor, vice-diretor ou coordenador, sendo o “profissional formado para atuar no campo pedagógico, retendo os conhecimentos necessários e possuindo capacidade para lidar com as alterações da educação” (COSTA, 2015, p. 2).

A educação é primordial na vida do ser humano como indivíduo e cidadão. O ensino na Educação Infantil, por exemplo, é reconhecido como necessária para a formação da criança, sendo o seu desenvolvimento e o ambiente de aprendizagem orientados por documentos curriculares como o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (BRASIL, 1998), as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil (BRASIL, 2010) e a Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 1998).

A Educação Infantil, conforme a Lei 9394/96 art. 29 (BRASIL, 1996), é a primeira etapa da Educação Básica e é voltada para crianças de zero a cinco anos de idade. Nessa fase acontece o primeiro contato com a escola e visa-se o seu desenvolvimento integral. Os aspectos cognitivos, físico, motor, psicológico, cultural e social, por meio de atividades lúdicas que favorecem a imaginação e a criatividade são destaques nesta etapa.

A gestão pedagógica delinea-se de acordo com as atribuições que lhe são conferidas. Para isso, quem atua nesta função precisa estar em formação constante para lidar e atuar nas diversas esferas da escola, nos diferentes momentos e dificuldades enfrentados no dia a dia “[...] deve ter capacidade e habilidade para trabalhar com em diversificadas funções: práticas educativas, práticas das crianças, adolescentes e jovens” (LIBÂNEO, 2001, p. 44). Para Almeida (2010, p. 137), esse profissional “[...] é movido por mudanças contínuas, que se revelam como desafios que exigem deste profissional uma formação crítica e reflexiva”.

Para atuar no processo educativo, o gestor enfrenta muitos desafios e responsabilidades. Destaca-se, entre outros elementos, a tomada de decisão, a gestão de conflitos e atendimento às famílias e alunos, a organização, mediação e liderança nos momentos de formação continuada, na condução das diretrizes políticas públicas educacionais, no desenvolvimento e organização do espaço da Educação Infantil, assim sendo, atua nas esferas educativas, pedagógicas e administrativas (PEREIRA, 2008).

Com base no exposto, este artigo tem como objetivo geral analisar as responsabilidades e desafios que permeiam a gestão pedagógica no segmento da Educação Infantil. Como objetivos específicos tem-se o de caracterizar a gestão pedagógica neste segmento, reconhecer a sua importância no desenvolvimento e aprendizagem da criança da Educação Infantil e apontar os principais desafios e responsabilidades do gestor pedagógico ao atuar na Educação Infantil.

A metodologia da pesquisa é de abordagem qualitativa e bibliográfica. Em relação à pesquisa bibliográfica é constituída pela leitura de documentos curriculares, publicações em periódicos e artigos, livros, entre outras bibliografias que colocam as pesquisadoras em contato com as discussões de autores que fundamentam o objeto de estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

Enquanto abordagem qualitativa, importa analisar as subjetividades e singularidades dos fenômenos que cercam a gestão pedagógica e o significado para as pessoas, na coleta dos dados com flexibilidade e criatividade (GOLDENBERG, 2004). Este tipo de metodologia permite analisar os desafios e responsabilidades do gestor pedagógico sem se deter nos dados padronizados numericamente.

Vale salientar que a escolha do tema se deu pelo interesse das acadêmicas de Pedagogia em reconhecer as funções desempenhadas pelo gestor pedagógico dentro da instituição e, em específico, no segmento da Educação Infantil. Considerando que não basta apenas desenvolver saberes e competências dentro de sala de aula como professor, mas é essencial a compreensão do porquê e como as decisões são tomadas e levadas em consideração. De que forma as relações de poder e hierarquia influenciam em determinadas situações, sejam por fatores internos ou externos.

Portanto, este trabalho pretende proporcionar uma reflexão sobre a função do gestor pedagógico no ambiente da Educação Infantil seus desafios e responsabilidades no qual perpassa pela administração, articulador do trabalho pedagógico e do processo de ensino e aprendizagem, atendimento às famílias, professores e estudantes, na escuta atenta e na busca de uma reflexão contínua de suas ações no cotidiano escolar.

## **1 REVISÃO DA LITERATURA**

O profissional da pedagogia desempenha um papel importante na gestão pedagógica, formação humana e nos processos de ensino e aprendizagem. Ele pode agir na organização do espaço educacional, no apoio e atendimento aos professores, famílias e estudantes, ouvir, questionar, aceitar sugestões e pontos de vista, seja atuando na função de diretor, vice-diretor ou coordenador. Portanto, é “o profissional formado

para atuar no campo pedagógico, retendo os conhecimentos necessários e possuindo capacidade para lidar com as alterações da educação” (COSTA, 2015, p. 2).

Diante disso, o presente trabalho caracteriza, inicialmente, a gestão pedagógica, salientando a sua importância no desenvolvimento e aprendizagem das crianças da Educação Infantil em consideração ao seu ambiente, aprendizagem, o brincar e o cuidar. Na sequência, aponta-se, de maneira geral, os principais desafios e responsabilidades que permeiam a gestão no ambiente da Educação Infantil.

## 1.1 A GESTÃO PEDAGÓGICA E SUA IMPORTÂNCIA NO AMBIENTE DA EDUCAÇÃO INFANTIL

O Parecer CNE/CP n.º 5, de 13 de dezembro de 2005 (BRASIL, 2005) coloca que o profissional da pedagogia pode atuar nas áreas de docência, gestão, produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional. Também, Costa (2015, p. 7), mostra que o professor e pedagogo gestor podem atuar em atividades distintas “[...] a primeira voltada para a docência e a segunda para a gestão escolar, contudo eles estão interligados através das atividades educativas que desenvolvem, pois ambos possuem como finalidade o desenvolvimento da educação”.

Vale salientar que, a sua formação se dá nos Cursos de Pedagogia que, segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) (BRASIL, 2005), a base da identidade deste profissional é a docência e abrange tanto a gestão pedagógica como a produção do conhecimento, “[...] o pedagogo deve ter capacidade e habilidades para trabalhar em diversificadas funções: práticas educativas, práticas das crianças, adolescentes e jovens” (LIBÂNEO, 2001, p. 44). Ao pensar nesses aspectos, observa-se que a função desempenhada por cada profissional é diferente, mesmo que sua formação se constitua no mesmo curso, ou seja, a partir da graduação em Pedagogia.

Nesta mesma perspectiva, Brzezinski (2011, p. 122) coloca que o pedagogo, seja atuando na escola como gestor pedagógico ou como professor, sua identidade vai “[...] se delineando na teia das relações sociais e incorpora a cultura do grupo social e das relações do mundo produtivo no qual o profissional está inserido”.

Portanto, o papel desempenhado pelo pedagogo na função de gestor pedagógico não se limita, apenas, às administrativas e burocráticas, mas, engloba um “conjunto de esforços empreendidos pelos educadores, incluindo as famílias, para coordenar os diferentes elementos que, na unidade educacional, servem de mediadores das vivências e aprendizagens” (SALGADO, 2019, p.43), principalmente no que se refere ao trabalho pedagógico no segmento da Educação Infantil.

Conforme a Lei 9394/96 art. 29 (BRASIL, 1996), a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica e é voltada para as crianças de zero a cinco anos de idade. Nessa fase acontece o primeiro contato com a escola e tem por finalidade o desenvolvimento integral da criança. Destaca-se nesta fase o desenvolvimento dos aspectos cognitivos, físico, motor, psicológico, cultural e social das crianças por meio de atividades lúdicas que favorecem a imaginação e a criatividade.

A trajetória de uma criança desde bebê até começar a ser independente está relacionada às condições biológicas, como aquelas proporcionadas pelo espaço familiar e social (escola), com o qual interage. O seu desenvolvimento não acontece de forma linear, as mudanças ocorrem de forma gradual e evolutiva, na qual se experimenta avanços e retrocessos de modo particular.

Para Piaget (1999, p. 13) “O desenvolvimento, portanto, é uma equilibração progressiva, uma passagem contínua de um estado de menor equilíbrio para um estado de equilíbrio superior”. Assim sendo, as crianças da Educação Infantil, “Ora, assimilando assim os objetos, a ação e os pensamentos são compelidos a se acomodarem a estes, isto é, a se reajustarem por ocasião de cada variação exterior” (PIAGET, 1999, p. 17).

Segundo o Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil RCNEI (BRASIL, 1998, p. 23 e 24), nesta fase de escolaridade é importante o educar, o cuidar e o brincar. O educar no sentido de propiciar situações que envolvem a brincadeira e a aprendizagem. O cuidar tem o significado de “[...] valorizar e ajudar a desenvolver capacidades. O cuidado é um ato em relação ao outro e a si próprio que possui uma dimensão expressiva e implica em procedimentos específicos” (BRASIL, 1998, p. 24). O brincar que ocorre no plano da imaginação, provoca naquele que brinca o domínio da linguagem simbólica.

Para Micarello e Drago (2008, p. 133) a criança é um “[...] sujeito histórico e social, capaz de expressar ideias e sentimentos e de assumir sua condição de sujeito inventivo, com poder de virar pelo avesso a ordem natural das coisas”. Ela pode ser influenciada biologicamente, psicologicamente e socialmente na sua formação pelo meio circundante, seja no ambiente escolar, social ou familiar.

Diante destes fatos, o gestor pedagógico desempenha um papel importante no desenvolvimento e aprendizagem da criança, organizando o espaço escolar, dinamizando as ações que objetivam o processo de ensino e aprendizagem, mediando diretrizes, metas e projetos que norteiam o trabalho pedagógico visando as “[...] concepções sobre criança, educar, cuidar e aprendizagem, cujos fundamentos devem ser considerados de maneira explícita” (BRASIL, 1998, p. 20).

Nesse mesmo sentido, Luz e Mello (2015, p. 6) coloca que este profissional deve “[...] articular saberes, conhecimentos, vivências para uma perspectiva geral do contexto escolar, objetivando uma maior reflexão sobre as atuais exigências para a instituição que atende a criança de 0 a 5 anos”. Sendo importante delinear sobre “[...] o que é próprio para essa etapa da educação visando, ao mesmo tempo, o fortalecimento das práticas mais democráticas” (LUZ; MELLO, 2015, p. 6).

Assim como Oliveira (2010) ao afirmar que, conforme o educador passa a conhecer cada uma das crianças de seu grupo, aprimora-se as ações, observações e o olhar sobre as situações cotidianas, podendo assim, traçar metas e estratégias para o melhor desenvolvimento e aprendizagem.

Também, é importante destacar que o gestor pedagógico, por ser um profissional de relevância política e social, tem grande responsabilidade no desenvolvimento da formação docente e discente, na definição de diretrizes e práticas educacionais que vem ao encontro dos projetos pedagógicos definidos na escola que “coloca as tarefas diárias dos gestores ao serviço de um projeto político pedagógico continuamente construído” (SALGADO, 2019, p. 43).

Os esforços empreendidos ao atuar nesta função exigem planejar, organizar e dinamizar ações pois “A gestão também é uma função desafiante para quem a exerce e muitos são os obstáculos diários enfrentados” (SALGADO, 2019, p. 57).

## 1.2 O GESTOR PEDAGÓGICO: DESAFIOS E RESPONSABILIDADES

O gestor pedagógico é aquele que domina as formas de organização do processo escolar (SAVIANI, 1985). Para as instituições educativas, seu papel é muito importante, pois é ele que liga a escola com a necessidade de sua demanda. Não se pode pensar em qualidade e conhecimento sem o trabalho desse profissional (ALMEIDA, 2010).

No processo educativo ele pode agir como articulador da prática de ensino do professor, além de intervir na organização pedagógica da instituição (ALMEIDA, 2010). O gestor pedagógico, em conjunto com a equipe e comunidade escolar, deve desenvolver uma pedagogia adequada a sua realidade, tendo em vista os aspectos socioeconômicos, culturais, intelectuais e outros motivos que possam afetar os resultados da aprendizagem dos alunos.

Para oferecer uma educação de qualidade para os seus alunos há responsabilidades e o enfrentamento de desafios. Assim, nesta pesquisa, elenca-se algumas dessas responsabilidades e desafios enfrentados por ele. Sabemos que há muitas outras, porém as que foram aqui definidas partiram do olhar das pesquisadoras sobre esta função.

Uma delas se refere à tomada de decisão, organização e direção das funções educacionais (FERREIRA, 2004, p. 1241). Para Veiga (1998), promover a participação de todos no processo de decisão, execução e organização do trabalho educativo faz parte da rotina do gestor. Para atuar nestes processos, é importante saber mediar conflitos, tomar decisões, ouvir opiniões e sugestões, ou seja, ter qualidade de ação perante seu método de trabalho.

No aspecto da formação continuada dos professores, Saviani (1985) coloca que o gestor pedagógico trabalha diretamente com os professores e com a comunidade escolar na intenção da “[...] formação de profissionais críticos e reflexivos acerca da sua função social, sendo capaz de criar e recriar, construir e reconstruir conceitos práticos que atendam às necessidades de uma sociedade” (ALMEIDA, 2010, p. 133).

Cabe ao gestor atuar, direta ou indiretamente também, em setores de prática educativa, que são vinculados à organização e aos processos de ação, com objetivos de formação humana, definidos coletivamente no Projeto Político Pedagógico (PPP) (LIBÂNEO, 2010, p. 96) e embasado pelas diretrizes públicas educacionais.

O que dizer a respeito do desafio e da responsabilidade que o gestor tem ao gerir ações que prezam pelo espaço de ensino e aprendizagem que permeiam a Educação Infantil. É necessário um esforço coletivo para o bom funcionamento e organização da escola. “Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo. Processo que é a mudança contínua e continuada” (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p. 148).

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa parte da seguinte indagação: quais são as principais responsabilidades e desafios do pedagogo na gestão pedagógica da Educação Infantil? Para responder o problema de pesquisa, bem como os seus objetivos, a abordagem mais adequada é a qualitativa e uma pesquisa bibliográfica.

Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica deve ser o primeiro passo do trabalho científico, e nos permite saber as opiniões e as pesquisas realizadas sobre o assunto.

Fachin (2001, p. 125) também chama a atenção para a importância da pesquisa bibliográfica, ao afirmar que “[...] é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a estudar”. A busca por teorias é muito importante e deve fazer parte da vida daquele que se propõe a se dedicar ao estudar.

A pesquisa bibliográfica

[...] quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

Neste mesmo sentido, Köche (2006, p. 122) reforça a ideia no sentido de que nos permite “[...] conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa”. Sendo, que as contribuições teóricas de autores são importantes para fundamentar uma pesquisa.

Nas palavras de Chemin (2015), a pesquisa bibliográfica, perpassa todos os momentos do trabalho acadêmico e é utilizada em todas as pesquisas, podendo ser realizada com vários materiais como obras literárias, livros, periódicos, entre outros que podem enriquecer, fundamentar e corroborar com o trabalho do pesquisador.

Em relação à pesquisa qualitativa, ela vem ao encontro deste trabalho uma vez que “[...] a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória, etc.” (GOLDENBERG, 2004, p. 9).

Goldenberg (2004) ressalta que este tipo é muito importante pois se trata de uma pesquisa relacionada a ciências sociais, na qual permite perceber as subjetividades e singularidades dos fenômenos sociais.

Os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos. Estes dados não são padronizáveis como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los. Não existindo regras precisas e passos a serem seguidos, o bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade, intuição e experiência do pesquisador (GOLDENBERG, 2004, p. 28).

Portanto, cabe-nos discorrer na descrição dos desafios e responsabilidades do gestor pedagógico para compreender a sua função dentro do ambiente escolar. Os dados obtidos por intermédio desta pesquisa não são padronizados e podem ser flexíveis na maneira como coletá-las durante a pesquisa, sem regras de passos a seguir para realizar.

Bogdan e Biklen (1994) destacam algumas características da pesquisa qualitativa nas quais se refere a observação do ambiente, registro das informações, seja por imagens ou relatos, detalhamento e explicações das informações do grupo pesquisado. O processo neste tipo de pesquisa é mais valorizado do que, simplesmente, os resultados.

Assim, tomando como referência os procedimentos metodológicos descritos, a pesquisa propõe a análise de artigos, livros, teses, dissertações que versem sobre o tema pesquisado a fim de favorecer o desenvolvimento da pesquisa.

### **3 DESENVOLVIMENTO: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Estão descritas em livros e leis, as funções e atribuições do gestor pedagógico dentro da Educação Infantil. Mas somente na prática percebe-se o que torna este profissional da educação em um gestor competente capaz de transformar a realidade da escola onde atua.

Ao caracterizar a gestão pedagógica, percebe-se que muitas dificuldades enfrentadas em seu dia a dia podem ser obstáculos difíceis de serem superados. É por este motivo que o profissional deve ter consciência do seu papel dentro do ambiente escolar, sempre avaliando e refletindo sobre o seu trabalho. De acordo com Costa (2015), para a sua atuação é necessário o conhecimento da escola, a participação na gestão e o desenvolvimento de pesquisa, para que seja aprimorada a esfera de seu conhecimento.

Para que a função seja exercida com competência, é importante um bom planejamento, atentar-se para as necessidades da escola e da comunidade de forma bastante criteriosa, além da necessidade de sintonia entre ele, entre a sua atuação e entre a sua equipe de trabalho. A boa gestão define a qualidade de todo este processo.

Sobre a sua responsabilidade na condução do PPP, deve-se ter claro a missão, a clientela, dados sobre aprendizagem, relação com as famílias, recursos, diretrizes pedagógicas, plano de ação da escola. Por ser um instrumento que reflete a proposta educacional da instituição de ensino, o mesmo deve ser elaborado segundo a LDB (BRASIL, 1996), que, segundo Veiga (2000),

Construir o projeto político pedagógico significa enfrentar o desafio da mudança e da transformação, tanto na forma como a escola organiza seu processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados, o que implica o repensar da estrutura de poder da escola (VEIGA, 1998, p. 15).

No que se refere às ações do cotidiano escolar, mediação de conflitos e atendimento às famílias e alunos, o gestor pedagógico, ao liderar sua equipe, deve ter uma inclinação natural em realizar um trabalho coletivo. Deve estar aberto ao diálogo com diferentes grupos existentes dentro e fora da escola, buscando a melhor e maior interação possível em favor da instituição. A sua postura se revela por meio da sua própria concepção sobre educação e ensino, como fontes de mudança e independência social.

Neste sentido, Libâneo (2001) coloca que a realização do trabalho escolar deve envolver “[...] as relações humano interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos” (LIBÂNEO, 2001, p. 95).

Diante disso, é necessário que o mesmo tenha uma boa formação e entenda a sua importância para a educação. Ele deve atuar com qualidade na organização do espaço escolar, na formação docente e discente, nas definições de diretrizes e práticas educacionais dos projetos pedagógicos, principalmente no segmento da Educação Infantil.

A formação continuada dos professores da Educação Infantil, assim como nos demais níveis da educação básica é de grande importância e necessita, portanto, fazer parte da rotina da instituição escolar, conforme os RCN’s (BRASIL, 1998, p. 67-68) nos apresentam:

Hora e lugar especialmente destinados à formação devem possibilitar o encontro entre os professores para a troca de ideias sobre a prática, para a supervisão, estudos sobre os mais diversos temas pertinentes ao trabalho, organização e planejamento da rotina, do tempo e atividades e outras questões relativas ao projeto educativo. A instituição deve proporcionar condições para que todos os profissionais participem de momentos de formação de naturezas diversas como reuniões, palestras, visitas, atualizações por meio de filmes, vídeos etc. (BRASIL, 1998, p. 67, 68)

Sendo assim, o trabalho do gestor pedagógico é planejar e organizar estes momentos, visando valorizar e orientar o professor na sua docência “[...] num processo contínuo de formação, num processo de busca, de mudança, motivados muitas vezes pela necessidade de melhoria da realidade [...]” (SALGADO, 2019, p. 57), na busca da qualidade na educação.

No que se refere ao desafio e responsabilidade no desenvolvimento, organização do espaço e aprendizagem da criança da Educação Infantil, deve-se assegurar às crianças o educar, o brincar e o cuidar. As ações cujo objetivo envolve estes três aspectos devem nortear o trabalho pedagógico, considerando as concepções sobre criança, educar, cuidar e aprendizagem (BRASIL, 1998).

Portanto, diante de tantas responsabilidades e desafios, o trabalho na gestão pedagógica deve ser realizado de forma segura, com um bom conhecimento na sua área de atuação, para que haja sintonia entre sua equipe. Incluindo ele mesmo, seus professores, funcionários, alunos, pais, comunidade, com o objetivo de transformar a realidade da escola. Diante de tudo isso, a sua atuação se torna mais competente e transformadora frente às suas responsabilidades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho caracteriza, inicialmente, a gestão pedagógica, salientando a sua importância no desenvolvimento e aprendizagem das crianças da Educação Infantil em consideração ao seu ambiente, modo de aprender, brincar e o cuidar.

Tendo em vista os objetivos propostos neste estudo qualitativo e bibliográfico realizado, destacou-se alguns fatos importantes para serem citados nas considerações finais. De maneira geral, percebeu-se quão grandes são os desafios e responsabilidades que permeiam a gestão no ambiente da Educação Infantil.

Neste segmento de ensino, a sua finalidade é o desenvolvimento integral da criança (Lei 9394/96 art. 29, BRASIL, 1996) e destaca-se para a esta etapa, os aspectos cognitivos, físico, motor, psicológico, cultural e social das mesmas, por meio de atividades lúdicas que favorecem a imaginação e a criatividade.

Em conjunto com a equipe e a comunidade escolar, o gestor pedagógico deve considerar os aspectos socioeconômicos, culturais, intelectuais do meio circundante para desenvolver uma pedagogia adequada a sua realidade na busca de bons resultados na aprendizagem dos alunos.

Em épocas como esta, é necessário que o mesmo tenha uma boa formação e entenda a sua importância para a educação. Sabendo que a graduação desse profissional se dá nos Cursos de Pedagogia que, segundo DCN (BRASIL, 2005) abrange tanto a docência quanto a gestão pedagógica, ele deve atuar na difusão do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional (BRASIL, 2005) nas atividades que visem a qualidade do ensino.

Percebeu-se, portanto, que mesmo no enfrentamento de desafios, diante de suas responsabilidades no segmento que atua, um dos objetivos desta função é oferecer uma educação de qualidade para os seus alunos. Para alcançar essa qualidade muitas etapas são enfrentadas.

Primeiramente, reconheceu-se que o gestor pedagógico tem o papel de organizar, mediar e orientar o trabalho dos demais profissionais por meio dos momentos de formação continuada, fazendo valer as propostas do PPP, calendário escolar, além dos documentos curriculares e leis que norteiam o plano de trabalho docente.

E o que dizer a respeito do desafio e da responsabilidade que o gestor tem ao gerir ações que prezam pelo espaço de ensino e aprendizagem que permeiam a Educação Infantil? Cabe a ele, em conjunto com os professores, organizar o espaço escolar objetivando o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, mediando projetos, diretrizes e metas para o bom andamento do educar, o cuidar e o brincar da criança.

Outro desafio e responsabilidade se refere a tomada de decisões, mediação de conflitos, atendimento às famílias e alunos. Estes momentos perpassam por todo o cotidiano escolar sendo necessário a participação de todos no processo de decisão, execução e avaliação do trabalho pedagógico.

Através desse estudo, constatou-se a necessidade da presença dos mesmos como dirigentes das ações pedagógicas, com a finalidade de transformar a realidade da instituição na qual estão inseridos. Somente através dessa boa prática, pode-se alcançar qualidade de ensino em um segmento tão importante como a da Educação Infantil. Onde sabe-se que é a base da boa educação em que o indivíduo como ser atuante na sociedade, leva para a vida.

Sugere-se que futuras pesquisas possam ser realizadas visando compreender o quão desafiador e ao mesmo tempo tão importante é a atuação deste profissional na Educação Infantil.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. M, M. **Desafios da gestão escolar**. 2012. 150f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Sapucaia do Sul, 2012. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12149/TCCE\\_GE\\_EaD\\_ALMEIDA\\_CRISTINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12149/TCCE_GE_EaD_ALMEIDA_CRISTINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 24 jun. 2019.

ALMEIDA, M. S. O pedagogo e sua práxis: desafios e possibilidades na sociedade contemporânea. **Cadernos de Graduação**: Ciências Humanas e Sociais, São Paulo, v. 11, n. 11, p. 129-141, set. 2010. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/mirianne/o-pedagogo-e-sua-prxis-desafios-e-possibilidades-na-sociedade-contemporanea>. Acesso em: 02 abr. 2020.

ANTONIACOMI, K. C. O papel do pedagogo na gestão da educação infantil. In: EDUCERE: CONGRESSO NACIONAL DA EDUCAÇÃO – FORMAÇÃO DE PROFESSORES, COMPLEXIDADE E TRABALHO DOCENTE, 11., 2013, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2013.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. São Paulo: Porto, 1994.

BRASIL. **Direito à educação**: subsídios para a gestão dos sistemas educacionais: orientações gerais e marcos legais. Organização: Ricardo Lovatto Blattes. 2. ed. Brasília: MEC; SEESP, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Referencial curricular nacional para Educação Infantil**. Brasília: MEC; SEF, 1998.

BRASIL. Ministério da Educação e da Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/legis/pdf/LDB.pdf>. Acesso em: 9 set. 2020.

BRASIL. Parecer CNE/CP n. 01, de 15 de maio de 2005. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Pedagogia. **Conselho Nacional de Educação**, Brasília-DF, 13 dez. 2005. Brasília: CNE, 2005. Disponível em: [normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE\\_rcp0106.pdf?query=LICENCIATURA](http://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_rcp0106.pdf?query=LICENCIATURA). Acesso em: 12 jun. 2020.

BRASIL. Resolução CNE/CP n. 1, de 17 de novembro de 2005. Altera a Resolução CNE/CP nº 1/2002, que institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de Licenciatura de graduação plena. **Diário Oficial da União**, Brasília-DF, 17 nov. 2005. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/legislacao/migrado2133>. Acesso em: 03 abr. 2020.

BRASIL. Resolução n. 5, de 17 de dezembro de 2009. Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. **Diário Oficial da União**, Brasília-DF, 18 dez. 2009, Seção 1, p. 18.

BRASIL. Resolução CNE/CP n. 22/73, de 15 de maio de 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. **Diário Oficial da União**, Brasília-DF, 15 maio. 2006. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf). Acesso em: 26 ago. 2020.

BRZEZINSKI. I. Pedagogo: delineando identidade(s). **UFG**, Goiás, v. 13, n. 10, p. 34-67, jul. 2011. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/694/o/10\\_iria\\_brzezinski.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/694/o/10_iria_brzezinski.pdf). Acesso em: 9 set. 2020.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

COSTA, R. A. R. A identidade do pedagogo: formação e atuação. In: Educere: Congresso Nacional da Educação: Formação de Professores, complexidade e trabalho docente, 12., Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2015.

CHEMIN, B. F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

DUMARD, K. **Aprendizagem e sua dimensão cognitiva, afetiva e social**. São Paulo: Cengage, 2015.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, M. A. S. **Para um currículo de formação de pedagogos: indicativos**. São Paulo: Cortez, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

KÖCHE, J. C. **O Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LIBÂNEO, J. C. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. **Educare**, Curitiba, v. 6, n. 17, p. 153-176, set. 2001. Disponível em: [scielo.br/j/er/a/xrmzBX7LVJRY5pPjFxxQgnS/?format=pdf](https://scielo.br/j/er/a/xrmzBX7LVJRY5pPjFxxQgnS/?format=pdf). Acesso em: 07 fev. 2020.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LUZ, A. A. N.; MELLO, L. S. Gestão na Educação Infantil: Concepções e Práticas no Espaço de Formação. In: EDUCERE: CONGRESSO NACIONAL DA EDUCAÇÃO: FORMAÇÃO DE PROFESSORES, COMPLEXIDADE E TRABALHO DOCENTE, 12., 2015, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2015.

MELLO, M. A. S. **O papel do pedagogo na gestão da educação infantil: um Estudo Acerca de Concepções e Práticas Escolares**. 2011. 175 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Tio Hugo, 2011.

MICARETA, H. A. L.; DRAGO, R. Concepções de infância na educação infantil: um universo a conhecer. In: KRAMER, S. (Org.) **Profissionais de educação infantil: gestão e formação**. São Paulo: Ática, 2005. p. 121-154.

OLIVEIRA, Z. M. **Educação infantil: muitos olhares**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PASCHOAL, J. D.; MACHADO, M. C. G. A história da educação infantil no Brasil: avanços, retrocessos e desafios dessa modalidade educacional. **HISTEDBR On-line**, Campinas, v. 9, n. 33, p. 78-95, maio 2012. Disponível: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639555>>. Acesso em: 23 set. 2020.

PRAIS, M. L. M. **Administração colegiada da escola pública**. 3. edição. Campinas: Papirus, 1994.

PIAGET, J. **Seis estudos de psicologia**. Tradução: Maria Alice Magalhães D' Amorim e Paulo Sérgio Lima Silva. 24. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.

SALGADO, A. P. M. **As funções do diretor pedagógico**: uma visão das funções do diretor pedagógico de uma creche da ilha da madeira. 2019. 61 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação, Administração e Organização Escolar) – Universidade Católica Portuguesa, Ilha da Madeira, Braga, 2019.

SAVIANI, D. Sentido da pedagogia e o papel do pedagogo. **ANDE**, São Paulo, v. 5, n. 9, p. 27-28, out. 1985. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/e-mosaicos/article/view/17123>. Acesso em: 05 abr. 2020.

SARMENTO, M. J. A sociologia da infância e a sociedade contemporânea: desafios conceituais e praxeológicos. In: TEODORA, R.; GARANHANI, M. (Org.). **Sociologia da infância e a formação de professores**. Curitiba: Champagnat, 2013.

SILVA, C. S. B. **Curso de Pedagogia no Brasil**: história e identidade. São Paulo: Autores Associados, 1999.

PRODANOV, C. C., FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

VEIGA, I. P. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998.

VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar? In: CASTANHO, M. E. L. M.; CASTANHO, S. (Org.). **O que há de novo na educação superior**: do projeto pedagógico à prática transformadora. Campinas: Papirus, 2004. p. 57-78.