UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

SUELEN DE MELO SILVA

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NAS AÇÕES DE DIFERENCIAÇÂO PEDAGÓGICAS DENTRO E FORA DA SALA DE AULA

Rio de Janeiro
Agosto de 2025

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NAS AÇÕES DE DIFERENCIAÇÕES PEDAGÓGICAS DENTRO E FORA DA SALA DE AULA

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da UFRJ como requisito parcial à obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Silvina Julia Fernández

Rio de Janeiro
Agosto de 2025

Aos meus professores, colegas de formação e profissão, e à minha orientadora. Pela oportunidade de aprender, de trocar, pela paciência e por não me deixar desacreditar no poder da educação. Ela transforma, transcende e é indispensável

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte inesgotável de sabedoria e razão de tudo que sou. Reconheço que todo conhecimento provém d'Ele e que cada conquista retorna para a Sua glória. Sem Sua graça, força e direção, este trabalho jamais teria sido possível, pois Ele é o princípio de toda ciência e o sustento que me guiou até aqui. "todas as coisas cooperam para o bem daqueles que O amam''

Agradeço às Marias da minha vida: minha mãe, Sueli Maria de Melo, e minha avó, Josefa Maria de Melo, que sempre me incentivaram a seguir em frente e me ensinaram o valor da persistência e de nunca desistir dos meus sonhos. Minha avó sempre me fez enxergar meu potencial, me reconhecer enquanto mulher negra e não permitir que nada nem ninguém me desmereça, fazendo-me acreditar, todos os dias, em mim mesma.

Essa dedicatória, em especial, é para a minha mãe. Infelizmente, ela não está mais aqui para ver esse momento, mas sempre estará presente enquanto eu respirar. Obrigada por todas as vezes em que me levou para a escola, por cada sacrifício para que eu tivesse um lanche, por estudar comigo, por comemorar cada nota "boa" e chorar comigo por cada nota "ruim". Obrigada por ter existido na minha vida. Eu te amo para sempre. Essa vitória é nossa.

Agradeço ao meu avô, João Correia de Melo. Ele sempre dizia que eu seria "doutora" para ele, doutor era quem "sabia das coisas", quem "ensinava as coisas"; doutor era professor. Então talvez, agora, eu seja um pouco mais perto disso. De onde ele estiver, sei que está orgulhoso, porque sua neta se formou na federal.

Agradeço ao meu padrinho, Frederico Sérgio Rocha, que sempre investiu na minha trajetória educacional, mostrando-me o valor da educação e a importância da escola. Sempre me contou histórias de quando conheceu Paulo Freire em um movimento político e de como enfrentou a ditadura enquanto jovem, estudando em uma faculdade em Pernambuco. Enfim, dindo, suas histórias sempre me motivaram.

Agradeço à minha sobrinha, Thayla Araújo, que, todos os dias, me mostra a beleza de enxergar o mundo por uma outra ótica. Foi esse olhar para os pequenos detalhes que me inspirou na construção da narrativa deste trabalho.

Agradeço às minhas amigas da faculdade, Adriele Pereira e Alexandra Cristina, que nunca me deixaram desistir da caminhada, sempre me impulsionando a seguir em frente.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos da igreja CIAM e a meus familiares, que oraram por mim e me incentivaram durante essa trajetória, que tem se tornado, a cada dia, mais gratificante.

Com amor, Suelen de Melo

Resumo

Esse estudo tem como objetivo analisar como se dá o processo organizacional escolar considerando a heterogeneidade discente dentro e fora da sala de aula e como a ausência/presença da gestão com relação aos professores impactam os processos educativos. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, mais especificamente, um estudo de caso, no qual, através de entrevistas, registramos relatos de uma professora e uma gestora de uma escola de preferência, localizada na zona norte do Rio de Janeiro, buscando ouvir essas profissionais, o que evidenciou como suas contribuições, por meio de uma participação ativa, podem melhorar o atendimento escolar à comunidade e aos/às estudantes. Esse estudo manifestou aspectos positivos dos efeitos de uma gestão democrática e participativa compreendendo a responsabilidade nos processos de aprendizagem e desempenho dos alunos como um ato de comprometimento social e de reconhecimento da importância de uma escuta disponível.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Diferenciação Pedagógica, Educação Infantil, Projeto Político-Pedagógico.

SUMÁRIO

1. **INTRODUÇÃO** 7

2. **CAPÍTULO I - Concepções e desafios da Educação Infantil na atualidade** 10

3. **CAPÍTULO II - O papel da gestão com ações de diferenciação pedagógica dentro e fora da sala de aula** 15

4. **CAPÍTULO III - Estudo de caso: Escola localizada na zona norte do Rio de Janeiro** 31

5. **CONSIDERAÇÕES FINAIS** 38

6. **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.** 39

INTRODUÇÃO

De acordo com a historiografia, observa-se que o processo de administração escolar passou por importantes marcos que moldaram as concepções que atualmente são refletidas sobre o presente e projetadas para o futuro. Ao longo desse processo, a gestão escolar é considerada essencial para os processos educacionais e, atualmente, para a melhoria da qualidade do ensino. Assim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9394 de 1996, definiu as atribuições dos estabelecimentos de ensino, incluindo a elaboração e a execução da proposta pedagógica, entre outras dessas atribuições que destacam a atuação da gestão escolar. Essa gestão é compreendida como um processo de mediação dentro da prática social global (Saviani, 1980, p. 120) no âmbito educacional escolar.

Nesse contexto, é relevante esclarecer o conceito de gestão nos dias atuais. Segundo Ferreira (1999, p. 856), a expressão "gestão" deriva do latim *gestione*, que significa o ato de administrar, gerenciar, e se relaciona com o termo *gerere*, que significa fazer. Ao analisarmos a gestão educacional, seus princípios devem ser entendidos como mecanismos de humanização, alinhados aos princípios da educação, comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e humana para todos, respeitando as diferenças e promovendo a convivência coletiva.

De acordo com a LDBEN, Lei nº 9.394/1996, a educação brasileira tem como finalidades essenciais o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Art. 2º). Esses princípios estão alinhados à ideia de uma gestão educacional humanizadora, que respeita as diferenças e promove a convivência coletiva. Além disso, o artigo 3º da LDBEN reforça valores como igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, liberdade de aprender e ensinar, pluralismo de ideias e respeito à diversidade, aspectos fundamentais para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Assim, é necessário destacar a importância da escola no contexto em que está inserida, reconhecendo que a organização escolar é uma responsabilidade compartilhada entre todos, tanto dentro quanto fora da sala de aula. De acordo com Ferreira (2008, p. 306), a gestão envolve administração, tomada de decisões, organização e direção, sendo diretamente relacionada à atividade de orientar uma organização a alcançar seus objetivos e cumprir sua função. Nesse sentido, quando todos os membros da comunidade escolar participam da tomada de decisões, há um maior comprometimento, tornando o trabalho mais produtivo.

Assim, a gestão escolar, em seus processos cotidianos, busca alinhar os recursos administrativos, financeiros e pedagógicos, com o objetivo de proporcionar maior acessibilidade e oportunidades tanto para os educandos quanto para o corpo institucional. Em ambas as partes, essa base sólida referente à gestão escolar é fundamental para a realização do trabalho.

Sabe-se, contudo, que ao focar no aspecto pedagógico, observa-se que a base para a efetividade do trabalho é um Projeto Político Pedagógico (PPP) bem estruturado, que viabilize a execução do trabalho pedagógico proposto e estabelecido (LDB, art.14). Isso permite que a equipe pedagógica, ao longo de sua trajetória, tenha um olhar atento sobre suas realidades cotidianas e, simultaneamente, pensem em processos pedagógicos diferenciados que atendam a esses objetivos. Para isso, é fundamental que a construção do PPP seja realizada com a participação da comunidade escolar, ouvindo as necessidades apontadas pelo corpo docente para o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Atualmente, podemos perceber que as salas de aulas às vezes estão muito heterogêneas, com estudantes em processos de aprendizagem diferentes, levando a situações em que o/a professor(a) tem de lidar com perfis muito diferenciados em sala de aula de maneira que todos possam ser atendidos. Essa situação demanda uma diferenciação não apenas social, mas pedagógica. Porém, não raramente, esses professores se sentem desmotivados a propor atividades diferenciadas para esses alunos que precisam ser assistidos, e não os separar de maneira excludente através de uma avaliação usada para categorizar e separar os ‘’melhores’’ alunos dos demais.

Segundo Luckesi (1995), na prática educativa existem quatro atos básicos fundamentais: acolher o educando, nutrir, sustentar e confrontar. O autor defende que, sem acolher o estudante, não existe um ato educativo. Frente a isso, o estudo irá reforçar a ideia de que o/a estudante precisa ser acolhido segundo as suas subjetividades dentro e fora da sala de aula, visto que esse papel não compete somente ao/à docente, mas a toda a uma comunidade escolar, que deve levar em consideração tais heterogeneidades visando ao estímulo permanente para que esses professores e professoras possam ter propostas efetivas para que haja uma organização escolar capacitada para receber a todos os/as estudantes, cada um(a), nos seus diferentes processos de desenvolvimento.

Nesse contexto, contudo, será que a gestão pedagógica tem adotado uma abordagem pedagógica que promova um atendimento mais específico em relação às diferentes necessidades dos/das estudantes? Qual é a relação de escuta da equipe gestora em relação à equipe pedagógica que atua diretamente com esses estudantes? Como esse corpo docente é motivado a agir? Quais são as expectativas da equipe gestora em relação a esses profissionais? O que a gestão sabe sobre diferenciação pedagógica? Como os professores são estimulados e acompanhados pela gestão nessas ações? Quais os resultados que esse estímulo traz para o desenvolvimento desses estudantes na perspectiva dos/das docentes? Como um PPP alinhado e implementado de forma participativa pode impulsionar a missão e os objetivos da escola naquela localidade?

Esta monografia, portanto, tem como objetivo analisar as possíveis formas de cooperação entre uma gestão escolar organizada e um corpo docente participativo e engajado em função de promover a permanência e o sucesso dos processos

educativos dos/das estudantes, especialmente, no cenário descrito nos parágrafos anteriores, de grande heterogeneidade no perfil discente nas turmas.

Para isso, realizamos uma pesquisa qualitativa, mais especificamente, um estudo de caso, no qual, através de entrevistas, registramos relatos de professores(as) e gestores(as) de uma escola de preferência, localizada na zona norte do Rio de Janeiro, buscando ouvir esses profissionais, evidenciando como suas contribuições, por meio de uma participação ativa, podem melhorar o atendimento escolar à comunidade e aos/às estudantes.

Então no primeiro capítulo abordaremos as concepções e os desafios da Educação Infantil, trazendo as tensões que essa etapa da Educação Básica enfrenta atualmente, na mudança de entendimento sobre as suas finalidades e metodologias, frente às expectativas externas e internas. Para isso também apelaremos à história da educação, contrapondo com o que a LDBEN e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) propõem para esse segmento, trazendo algumas ações pedagógicas como exemplificação de cada uma delas. O texto continua desenvolvendo a importância de um PPP bem estruturado e o quanto este é importante para uma escola pautada nesses ideais.

No segundo capítulo será abordado como uma gestão participativa pode auxiliano processo de diferenciação pedagógica, começando pela motivação dada para o corpo docente, tendo uma escuta disponível e um olhar cuidadoso com esses profissionais que estão atuando diretamente com o grupo. A pesquisa assegura o dois lados desse processo: o primeiro, traz o olhar de ações pedagógicas para dentro de sala de aula que possibilitem que a aprendizagens sejam significativas, atrativas e envolvam os alunos, o que complementa os objetivos proposto pelo PPP da escola; o segundo ponto crucial para a pesquisa é a compreensão de estratégias e métodos que são possíveis para ações fora da sala de aula utilizando os espaços escolares com fins pedagógicos e como uma ferramenta importante para a efetivação de um objetivo que auxilie no processo de desenvolvimento para essas crianças. Ou seja, buscamos entender como a utilização desses espaços e recursos fomentam uma interação positiva na relação desses alunos com a aprendizagem que está sendo oferecida.

No terceiro capítulo analisaremos os resultados da entrevista feita em uma escola na zona norte do Rio de Janeiro, fortalecendo o segundo ponto que investiga o trabalho pedagógico docente através da gestão democrática e traz ações de diferenciação pedagógicas pensadas em conjunto com as famílias, que percorre até o desenvolvimento pedagógico e social desses estudantes, mostrando com fatos e relatos como esse trabalho ocasiona resultados visíveis.

CAPÍTULO I.
CONCEPÇÕES E DESAFIOS DA EDUCAÇÃO INFANTIL NA ATUALIDADE

A transição da casa para a escola é um marco importante na vida de uma criança e é fundamental que haja uma preparação adequada e uma relação colaborativa entre a família e a escola. Isso proporciona à criança um ambiente seguro e acolhedor, onde ela se sente apoiada emocionalmente enquanto explora novas experiências e desenvolve suas habilidades sociais e cognitivas. A afetividade desempenha um papel crucial nesse processo, pois fortalece os vínculos emocionais da criança, promovendo um desenvolvimento saudável e equilibrado.

Lauro de Oliveira Lima (1978) destaca um ponto crucial sobre o papel dos grupos de crianças na formação de sua autonomia mental e afetiva. Assim como Piaget observou as sociedades infantis, Lima ressalta que, embora essas sociedades espontâneas sejam importantes para o desenvolvimento, é necessário incentivar a formação de grupos na escola desde cedo. Nos grupos, as crianças têm a oportunidade de interagir em um ambiente onde estão no mesmo nível, o que promove a construção da autonomia. Além disso, as relações horizontais no grupo substituem a relação unilateral com o adulto, promovendo o respeito mútuo e gerando sentimentos de solidariedade, lealdade, equidade e, em última instância, amor ao próximo. Essa dinâmica é essencial para o desenvolvimento emocional e social saudável das crianças, preparando-as para interagir de forma positiva na sociedade.

Durante a trajetória infantil, a criança está em constante processo de adaptação, seja em casa, na escola ou em outros ambientes sociais. Nesse contexto, é essencial cuidar das relações que ela estabelece, pois são elas que auxiliam no seu desenvolvimento físico, mental e social.

As relações saudáveis fornecem à criança o apoio emocional necessário para enfrentar desafios, desenvolver habilidades sociais, aprender a resolver conflitos e construir sua identidade. Seja com a família, com os colegas na escola ou com outros grupos sociais, essas interações contribuem significativamente para o seu crescimento e bem-estar. Portanto, manter um ambiente afetuoso e estimulante, onde as relações sejam valorizadas e cultivadas, é fundamental para garantir o desenvolvimento saudável e equilibrado da criança ao longo de sua jornada.

A educação infantil desempenha um papel fundamental na formação integral da criança, fornecendo-lhe os alicerces necessários para seu desenvolvimento em diversas áreas. De acordo com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), a educação infantil estabelece seis direitos de aprendizagem: conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se.

Esses direitos são essenciais para que a criança possa desenvolver-se plenamente, respeitando seu processo individual de desenvolvimento e suas potencialidades, de acordo com sua faixa etária. Através de atividades que promovem a convivência, a brincadeira, a participação em grupos, a exploração do ambiente, a expressão de sentimentos e ideias, e o autoconhecimento, a educação infantil contribui para que a criança se desenvolva de forma integral, tanto no aspecto social quanto no emocional, cognitivo e físico.

Assim, ao proporcionar experiências significativas e adequadas às necessidades de cada criança, a educação infantil prepara o indivíduo para sua inserção na sociedade como um cidadão consciente, autônomo e capaz de contribuir de forma positiva para o seu meio social.

No entanto, o entendimento da educação infantil como um direito das crianças, no Brasil, é instituído como tal na Lei nº 9394 de 1996, ou seja, na atual LDBEN. A transição da educação infantil de um contexto mais voltado para o cuidado e a socialização para um enfoque mais pedagógico e educativo reflete essa mudança de paradigma.

A educação infantil no Brasil passou por diversas transformações ao longo do tempo. Durante muitos anos, foi vista principalmente como um espaço de assistência social, voltado ao cuidado das crianças enquanto suas famílias trabalhavam. As primeiras iniciativas de atendimento infantil surgiram no final do século XIX e início do século XX, com creches e instituições filantrópicas, sem uma estrutura pedagógica definida. Apenas na década de 1970 começaram a surgir políticas públicas voltadas à organização desse nível de ensino.

Segundo Kramer (1992, p. 25), a educação infantil no Brasil, historicamente, esteve ligada a uma perspectiva assistencialista, sendo vista como um espaço de cuidado e não de aprendizagem: “As creches e pré-escolas foram historicamente concebidas como instituições de assistência à infância pobre, priorizando o cuidado em detrimento de uma proposta pedagógica estruturada.” (Kramer, 1992, p. 25)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN - Lei nº 9.394/1996) trouxe um avanço significativo no reconhecimento da educação infantil como a primeira etapa da educação básica, assegurando o direito das crianças ao desenvolvimento integral. Antes tratada apenas como um espaço assistencialista, a educação infantil passou a ser reconhecida como fundamental para a formação cognitiva, social e emocional da criança.

De acordo com o Artigo 29 da LDBEN, a educação infantil tem como finalidade: "[...] o desenvolvimento integral da criança de até cinco anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade" (Brasil, 1996).

Esse princípio destaca a importância de um ensino que vá além da mera transmissão de conteúdos, promovendo experiências significativas e adequadas à idade da criança. Destacando que a educação infantil deve ser oferecida em segmentos creches e pré-escolas

Mediante a isso, esse dispositivo aponta para o Artigo 31 que reforça que a avaliação na educação infantil deve ser: "[...] formativa e processual, baseada no acompanhamento e registro do desenvolvimento das crianças, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental" (Brasil, 1996). Esse dispositivo assegura que a avaliação respeite o ritmo de aprendizagem e as características individuais das crianças.

Além disso, a LDBEN estabelece que o currículo da educação infantil deve ser organizado com base em interações e brincadeiras, garantindo que a criança aprenda de forma ativa e significativa. Esse conceito foi aprofundado com a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), em 2017, que introduziu os campos de experiências como estrutura para o aprendizado na infância (Brasil, 2017).

Dessa forma, ao proporcionar um ensino baseado no cuidado, no brincar e na construção da autonomia, a educação infantil prepara o indivíduo para sua inserção na sociedade como um cidadão consciente, autônomo e participativo. O papel dos profissionais da educação infantil, portanto, vai além da mediação do conhecimento, sendo essencial para a construção de uma base sólida para a vida escolar e social da criança.

Sabe-se que a concepção de educação infantil ao longo da história teve por muito tempo um conflito entre as relações do lar e na escola, onde o papel pedagógico era visto socialmente ora estava entrelaçado com o cuidado de caráter observatório, ora ligada a uma preparação para um mundo trabalhista e tecnicista com a finalidade de uma alfabetização precoce dessas crianças, muitas vezes desconsiderando as necessidades e especificidades da infância.

Com o decreto da LDBEN (Lei nº 9.394/1996), a educação infantil passou por uma grande transformação, abandonando aquela visão engessada e tecnicista. A nova lei passou a enxergar a criança de forma mais ampla, considerando não só o aprendizado cognitivo, mas também seu desenvolvimento em um sentido de formação integral. Isso porque a educação infantil foi finalmente reconhecida como a primeira etapa da educação básica, indo muito além de um simples preparo para a escola.

Essa mudança ganhou ainda mais força com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (2009) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2017), que colocaram o brincar e as interações sociais no centro do aprendizado. Ou seja, a ideia de um ensino mecânico e voltado só para a alfabetização precoce foi substituída

por uma abordagem que respeita a infância e incentiva o desenvolvimento integral das crianças.

Com um tempo, algumas linhas mais modernizadoras de trabalho foram contribuindo para a construção de um trabalho pedagógico mais sólido e intencional em suas abordagens, como o construtivismo e o socio-interacionismo, possibilitando novas perspectivas para o trabalho com crianças pequenas, valorizando sua participação ativa na construção do conhecimento. Porém, é indubitável que no meio educacional ainda são perceptíveis propostas que não condizem com o que se espera para a educação infantil.

Como vemos, a Educação Infantil passou, nos últimos anos, por transformações importantes, adotando uma perspectiva que valoriza o brincar, a interação e a construção do conhecimento pela criança, em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (Brasil, 2009), que reconhecem a criança como sujeito histórico, social e cultural. No entanto, essa concepção muitas vezes entra em choque com um Ensino Fundamental ainda marcado por práticas tradicionais, centradas no ensino diretivo, na antecipação da alfabetização e na valorização de resultados mensuráveis. Como afirma Kramer (2011), há uma ruptura evidente quando se espera da criança uma postura mais passiva e disciplinada, desconsiderando seu percurso anterior.

Além das mudanças na proposta pedagógica, há uma alteração significativa na organização dos espaços e na rotina escolar. O ambiente da Educação Infantil, com mesas coletivas, cantinhos de brincadeiras e atividades livres, dá lugar a salas com carteiras enfileiradas, lousa à frente e um clima mais rígido e conteudista. Essa transformação pode causar estranhamento e insegurança na criança, que precisa se adaptar rapidamente a novas exigências e expectativas. A própria Base Nacional Comum Curricular (BNCC) reconhece essa passagem como uma etapa crítica, destacando a importância da continuidade entre as etapas e da construção de estratégias pedagógicas que respeitem os tempos e modos próprios das crianças pequenas (BRASIL, 2017). A família também sente o impacto dessa transição, já que o envolvimento e as cobranças se tornam diferentes e mais intensos, muitas vezes reforçando uma visão equivocada de que a “verdadeira aprendizagem” começa apenas no Ensino Fundamental.

Outro fator que agrava esse momento de passagem é a necessidade, em alguns casos, de mudança de escola. Muitas instituições oferecem apenas a etapa da Educação Infantil, o que obriga as famílias a buscarem uma nova escola para o Ensino Fundamental. Isso pode incluir alterações de turno, deslocamentos maiores e a quebra de vínculos afetivos já estabelecidos pela criança com colegas, professores e a comunidade escolar. Como defendem Campos, Rosemberg e Fúlvia (2009), a transição precisa ser compreendida como um processo, e não como um evento isolado, exigindo planejamento conjunto entre os profissionais de ambas as etapas.

Assim, é fundamental que as escolas construam estratégias de acolhimento, adaptação e diálogo entre os segmentos, respeitando a trajetória da criança e garantindo a continuidade do seu desenvolvimento integral, como previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, Lei nº 9.394/1996)

É importante destacar que as concepções sobre o que se espera da educação infantil frequentemente resultam de uma interseção entre expectativas externas e as reais propostas e crenças da escola em relação ao seu trabalho pedagógico. Em contrapartida, a ausência de um projeto pedagógico bem estruturado e autônomo impõe uma carga excessiva aos professores, que se sentem sobrecarregados e desmotivados a elaborar propostas pedagógicas que atendam efetivamente às necessidades específicas dos alunos. A autonomia escolar, conforme proposto por Paro (1997), é compreendida em duas dimensões: autonomia pedagógica e autonomia administrativo-financeira essa perspectiva também está assegurada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu artigo 15, que garante às instituições de ensino a prerrogativa de gerir seus aspectos pedagógicos e administrativos de forma responsável e democrática.

No que se refere à autonomia pedagógica, considerando a dinâmica do processo educacional, a escola necessita de liberdade e flexibilidade para tomar decisões sobre a escolha dos métodos mais adequados às suas particularidades e aos conteúdos a serem abordados. É imprescindível que a escola adapte sua proposta curricular às necessidades locais, respeitando, entretanto, os parâmetros e diretrizes gerais estabelecidos. Em relação à autonomia administrativo-financeira, cabe ao Estado garantir os recursos mínimos necessários para o funcionamento da escola, sendo responsabilidade desta utilizá-los de maneira adequada, de acordo com as diretrizes gerais estabelecidas pelo sistema educacional.

CAPITULO II.
O PAPEL DA GESTÃO COM AÇÕES DE DIFERENCIAÇÃO PEDAGÓGICAS DENTRO E FORA DA SALA DE AULA

2.1 - As contribuições das Diretrizes Curriculares Nacionais e da Base Nacional Comum Curricular para a Educação Infantil

Como vimos, a educação infantil, por muitos anos, esteve marcada por práticas tecnicistas e reprodutivas, que moldavam o currículo escolar de maneira rígida, com objetivos bem definidos, porém limitados. Essa abordagem visava apenas à formação básica das crianças, sem considerar o desenvolvimento integral e a promoção de uma educação crítica e reflexiva.

Mas essa visão mudou com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI, 2009), que trouxeram um olhar mais humano e respeitoso para essa etapa da educação. De acordo com o Art. 4º da DCNEI:

> As propostas pedagógicas da Educação Infantil deverão considerar que a criança, centro do planejamento curricular, é sujeito histórico e de direitos que, nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura (Brasil, 2009, p. 18).

Ou seja, a criança deixou de ser vista apenas como alguém que precisa absorver informações e passou a ser reconhecida como um ser ativo no próprio aprendizado. Brincar, explorar, imaginar e interagir se tornaram pontos centrais do ensino infantil, garantindo um desenvolvimento mais completo, sendo assim, o currículo deve ser pensado a partir das experiências e do respeito ao tempo e às características de cada criança.

Com a chegada da Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2017), essa ideia se consolidou ainda mais. Segundo o documento: "A Educação Infantil é a etapa em que se consolidam as bases para o desenvolvimento integral, por meio da interação e da brincadeira, possibilitando que as crianças construam saberes e desenvolvam sua identidade" (Brasil, 2017, p. 37).

Sonia Kramer (2006, p. 22) também reforça essa mudança ao afirmar que: “A Educação Infantil deixou de ser vista apenas como um espaço de socialização e passou a ser reconhecida como uma etapa fundamental do processo educativo, na qual a criança aprende, cria e se desenvolve.”

Hoje, a educação infantil é muito mais do que uma fase de transição para o ensino fundamental. É um espaço onde a criança se descobre, cria laços, experimenta o mundo e constrói sua identidade. E para garantir isso, os educadores precisam planejar experiências que respeitem e valorizem esse protagonismo infantil. Afinal, aprender não é só reproduzir, é viver e sentir.

Outro marco importante para a construção dessa concepção foi a BNCC, instituída em 2017, trazendo consigo uma série de diretrizes que modificaram a estrutura curricular da educação infantil. Antes, a educação infantil era estruturada com foco na memorização e repetição de conteúdos, com o currículo orientado para a transmissão de saberes de maneira técnica e desconectada das necessidades reais de desenvolvimento da criança. Vale ressaltar que, apesar do documento ser representado como um avanço ao reconhecer a importância dos direitos de aprendizagem e do desenvolvimento integral da criança, ancorado no discurso de inovação, a BNCC também carrega contradições, mantém traços de padronização e centralização, o que pode limitar a autonomia das escolas e engessar práticas pedagógicas que deveriam ser mais contextualizadas e emancipatórias.

Com as Diretrizes Nacional Curriculares para Educação infantil e o aparato da BNCC, a educação infantil passou a ser vista como um período fundamental para o desenvolvimento integral da criança, com ênfase na formação de sua identidade, no desenvolvimento da linguagem, nas interações sociais e na compreensão do mundo. O currículo deixou de ser pautado apenas por conteúdos específicos e passou a incluir áreas que favorecem a formação de competências e habilidades essenciais para o crescimento pessoal e social das crianças, com um olhar atento para as diversidades e especificidades regionais e culturais.

Além disso, a BNCC estabelece um papel mais claro para os profissionais da educação infantil, oferecendo-lhes um respaldo teórico e prático para que possam atuar com mais autonomia e reflexão pedagógica. O documento reconhece a importância do educador como mediador do processo de aprendizagem, incentivando a adoção de metodologias que promovam a interação, a investigação e o protagonismo infantil. Dessa forma, a educação infantil deixa de ser uma fase meramente preparatória e se torna, efetivamente, uma etapa fundamental na formação da criança, que deve ser respeitada e valorizada.

Em suma, a implementação da BNCC trouxe uma significativa transformação no papel da educação infantil, destacando sua importância não apenas como uma fase inicial, mas como um período decisivo no desenvolvimento das crianças. A mudança de enfoque das práticas tecnicistas para práticas mais reflexivas e integradoras foi essencial para promover uma educação mais inclusiva e respeitosa às necessidades e potencialidades das crianças. Com o respaldo oferecido pela BNCC, os profissionais da educação infantil têm agora as ferramentas necessárias para exercer

um papel mais consciente e transformador, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A BNCC, ao ser implementada, trouxe novas diretrizes para a educação infantil, com foco na formação integral da criança, o que implica em considerar não só o aspecto cognitivo, mas também o emocional, social e cultural. Nesse novo contexto, as práticas pedagógicas construtivista e interacionista emergem como pilares fundamentais para a construção do conhecimento de forma mais ativa e participativa, promovendo alguns princípios que desenvolveremos a seguir.

2.2 - Docência e gestão na construção do currículo da Educação Infantil

2.2.1 - Propostas Pedagógicas Construtivistas e Interacionistas

O construtivismo, influenciado por teóricos como Jean Piaget, propõe que o conhecimento seja construído de forma ativa e contínua pelas crianças, por meio da interação com o meio e a resolução de problemas. A educação infantil, sob essa perspectiva, deixa de ser um processo de simples transmissão de conteúdo e passa a ser vista como um processo dinâmico de construção do saber. O papel do educador é, então, o de mediador, criando situações de aprendizagem que permitam à criança explorar, investigar, experimentar e refletir sobre suas próprias descobertas.

Piaget (1973, p. 45) afirma que: “O conhecimento não é transmitido de um indivíduo para outro de maneira passiva. Pelo contrário, ele é construído pelo sujeito, por meio da interação com o ambiente e da reorganização de suas estruturas cognitivas”.

A BNCC reflete essa abordagem ao sugerir atividades e práticas pedagógicas que envolvem a criança em situações que favoreçam o desenvolvimento da autonomia, da curiosidade e da criatividade. A ênfase está em atividades que estimulem o pensamento crítico e a solução de problemas, com o educador criando um ambiente propício para que as crianças possam aprender ativamente, respeitando seu ritmo e suas formas de apreensão do mundo.

A BNCC destaca que:

> As interações e brincadeiras são eixos estruturantes das práticas pedagógicas na Educação Infantil. A intencionalidade do professor na organização do tempo, espaço e materiais deve garantir experiências que promovam o desenvolvimento integral da criança. (Brasil, 2017, p. 39).

Quando estabelecidas na aprendizagem propostas pedagógicas construtivistas, pode-se perceber a originalidade da proposta no processo emancipatório e transicional de uma educação tradicional para uma educação onde a criança passa a

ser protagonista do seu próprio processo de aprendizagem, formulando hipóteses, testando ideias e desenvolvendo novas formas de compreender o mundo e o professor torna-se mediador atuando na criação de situação de aprendizagem.

A abordagem construtivista é toda baseada em ideias que fazem a aprendizagem ser mais ativa, interativa e no seu tempo. Nesse tipo de ensino, a criança não é só aquele que recebe informação, mas quem explora, questiona e descobre por si mesmo.

Além disso, o conhecimento não vem só de ler ou ouvir o professor, mas de interagir com o meio. A criança aprende quando interage com o ambiente, com objetos, com os outros colegas e com o professor. Quanto mais ele se envolve com o mundo, mais ele constrói conhecimento de maneira real e prática.

Uma das questões centrais que colabora para este desenvolvimento é o respeito ao ritmo de aprendizagem. Cada criança tem seu tempo e passa por estágios diferentes de desenvolvimento. Então, o professor tem que respeitar isso e adaptar o ensino ao que cada criança precisa. Não adianta querer que todo mundo aprenda no mesmo ritmo, cada um vai pegar as coisas de um jeito e no seu tempo certo. Mediante a isso, vemos a importância de um processo de aprendizagem que respeite a heterogeneidade do grupo e seus processos trabalhando com o grupo e pensando nos melhores métodos para o desenvolvimento cognitivos. Isto porque "O desenvolvimento cognitivo ocorre de maneira interativa e social, sendo fundamental a mediação de um indivíduo mais experiente, como o professor ou os pares, para que o aprendiz ultrapasse seus limites de conhecimento." (Vygotsky, 1998, p. 25)

Vygotsky divide o desenvolvimento cognitivo em 3 níveis sendo um deles ZDP (zona de desenvolvimento proximal) este é o nível de aprendizado que está ao alcance da criança, mas que ela ainda não consegue atingir sozinha. Ela só conseguirá realizar essas tarefas com mediação externa, como o auxílio de um professor ou colega. Um exemplo seria a criança que, com a ajuda de um adulto ou colega, começa a aprender a somar números maiores ou a resolver problemas mais complexos.

Outro ponto que é muito importante no construtivismo é o erro como parte do aprendizado. No construtivismo, os erros são vistos como parte do processo, são uma chance para repensar, refletir e melhorar. Então, se errar não é o fim do mundo, é só uma oportunidade de aprender ainda mais.

Por último, tem o papel do professor como mediador. O professor cria desafios, que provoquem as crianças a pensarem e os apoia nas descobertas. O objetivo não é dar todas as respostas, mas provocar a curiosidade e estimular a criança a procurar as respostas por conta própria.

Por outro lado, as práticas pedagógicas interacionistas, também influenciadas por teóricos como Lev Vygotsky, ressaltam a importância da interação social no processo

de aprendizagem. Para Vygotsky, a aprendizagem ocorre em grande parte a partir das interações com outros, seja com adultos ou com pares, e por meio de atividades colaborativas. Nesse modelo, a criança não é vista isoladamente, mas como parte de um contexto social que influencia e é influenciado por ela.

A BNCC, ao considerar a formação da criança em uma perspectiva sociocultural, valoriza as interações entre as crianças e com os educadores. A proposta é que o ambiente escolar seja um espaço de troca, colaboração e diálogo, onde as crianças possam aprender umas com as outras e com os adultos. As múltiplas linguagens, as brincadeiras, a convivência em grupo e as atividades coletivas são vistas como ferramentas poderosas para o desenvolvimento cognitivo e social.

As práticas interacionistas incentivam a promoção de um espaço de aprendizagem mais colaborativo, onde a criança se vê como parte de uma comunidade de aprendizagem. O educador, nesse cenário, se torna um facilitador da interação, organizando atividades que estimulem o diálogo, a negociação de significados e o aprendizado coletivo.

A implementação da BNCC trouxe uma mudança fundamental no papel da educação infantil, que passou a ser entendida como uma fase essencial para o desenvolvimento da criança.

No entanto, é necessário refletir que a BNCC, assim como outros documentos normativos, precisa ser constantemente revisitada e analisada de forma crítica. Apesar de oferecer um importante arcabouço para a Educação Infantil, o documento ainda apresenta fragilidades, sobretudo no que diz respeito ao respeito à individualidade e ao ritmo próprio de cada criança. A normatização em excesso corre o risco de padronizar experiências, desconsiderando a singularidade dos sujeitos e os diferentes contextos sociais e culturais nos quais estão inseridos.

Nesse sentido, a introdução de práticas pedagógicas construtivistas e interacionistas não deve ser vista apenas como uma adequação às diretrizes oficiais, mas como um direito da criança em vivenciar processos educativos que valorizem sua autonomia, seu protagonismo e seu desenvolvimento integral.

As práticas construtivistas, ao estimular a criança a construir seu próprio conhecimento de forma autônoma, e as interacionistas, ao valorizar as interações sociais e culturais, são fundamentais para a criação de uma educação infantil que realmente favoreça o desenvolvimento integral da criança. Com o apoio da BNCC, os profissionais da educação infantil possuem agora um maior respaldo para adotar essas abordagens pedagógicas, transformando o ensino e a aprendizagem em um processo mais significativo e enriquecedor.

Porém, ao longo da história, a educação infantil foi dominada por práticas pedagógicas que, muitas vezes, não consideravam as especificidades culturais, raciais e sociais das crianças.

Nesse sentido, práticas pedagógicas que favorecem a construção do conhecimento de forma autônoma e colaborativa, como as abordagens construtivista e interacionista, ganharam relevância. Apesar das duas práticas pedagógicas terem pontos semelhantes vale ressaltar algumas disparidades que ao longo do processo educacional se conectam complementando o trabalho oferecido no desenvolvimento infantil, o interacionismo transpassa pelo processo das interações culturais que são essenciais para a construção de significado e conhecimento. Elas acontecem em diferentes níveis, seja por meio da linguagem, das práticas sociais, das ferramentas cognitivas, das normas e valores culturais ou pela imersão no contexto cultural das criança.

Ao aprender e interagir com os outros dentro de seus próprios contextos culturais, as crianças não só adquirem conhecimento, mas também desenvolvem uma compreensão mais profunda e contextualizada de si mesmos e do mundo ao seu redor, promovendo também ambientes escolares acolhedores e seguros, como proposto já no Artigo 8º das DCNEI (2009):

> As instituições de Educação Infantil devem garantir ambientes acolhedores e seguros, nos quais as crianças possam expressar suas emoções, sentimentos e ideias livremente, tendo a ludicidade como eixo estruturante das práticas pedagógicas. (Brasil, 2009).

Nesse contexto, as interações com os pares mediadas pelo docente ocorrem em diferentes níveis, seja por meio da linguagem, das práticas sociais, das ferramentas cognitivas, das normas e valores culturais ou pela imersão no contexto cultural dos crianças, já que, como afirma Vygotsky (1986), "o pensamento se desenvolve por meio da linguagem e do uso de instrumentos culturais."

Essas práticas pedagógicas, ao promoverem interações culturais e sociais significativas, criam um ambiente em que as crianças não apenas adquirem novas informações, mas também refletem sobre suas identidades e realidades culturais. Ao mesmo tempo, refletem o respeito e o papel fundamental da escola em acolher as crianças e suas famílias, entendendo a educação como um processo de integração e acolhimento. A escola não é apenas um espaço de transmissão de conhecimento, mas um ambiente onde se reconhece e valoriza a diversidade cultural e social das crianças, oferecendo um espaço seguro e de pertencimento.

2.2.2 - Práticas Pedagógicas Antirracistas e Inclusivas na Educação Infantil

As práticas pedagógicas antirracistas, que buscam combater as desigualdades raciais e promover o respeito às diferenças, são essenciais na formação de um

ambiente escolar inclusivo e acolhedor. No contexto da educação infantil, essas práticas ajudam a construir uma identidade positiva em crianças de diferentes etnias e origens, promovendo o reconhecimento da diversidade cultural e racial. A BNCC, ao reconhecer a importância da igualdade racial, orienta os educadores a desenvolverem atividades que abordem questões raciais de maneira respeitosa, afirmativa e educadora.

> A educação básica deverá garantir o direito à aprendizagem e ao desenvolvimento pleno de todos os estudantes, assegurando a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola, com o compromisso de combater todas as formas de discriminação, incluindo as relacionadas à raça, etnia, gênero, orientação sexual, identidade de gênero, deficiências, entre outras. (BNCC, 2017, p. 12).

Adotar práticas pedagógicas antirracistas na educação infantil não significa apenas evitar atitudes discriminatórias, mas também promover o reconhecimento da diversidade cultural e racial como parte integrante da formação de cada criança. Isso envolve, por exemplo, a utilização de materiais pedagógicos que reflitam a diversidade racial e étnica, a promoção de atividades que celebrem as culturas afro-brasileira e indígena, e o incentivo a discussões sobre preconceito e discriminação de maneira apropriada à faixa etária. Essas práticas contribuem para a construção de um ambiente de pertencimento, onde as crianças se veem respeitadas e valorizadas por suas características individuais, e onde as diferenças são vistas como um enriquecimento para o coletivo.

O desenvolvimento dessas práticas passa por uma reflexão crítica sobre as estruturas educacionais e sociais que perpetuam o racismo, e por uma ação pedagógica que atue na desconstrução de estereótipos e preconceitos raciais.

Nesse processo, a Lei 10.639/2003 foi um marco importante, pois tornou obrigatória a inserção de conteúdos sobre história e cultura afro-brasileira e africana nos currículos escolares, promovendo a valorização da cultura negra e desafiando os padrões eurocêntricos de ensino, como vemos no artigo a seguir:

> Art. 26-A. O ensino da História e Cultura Afro-Brasileira, no âmbito da educação básica, será obrigatoriamente incluído no currículo oficial da rede de ensino, com a abordagem de temas como: a luta dos negros no Brasil, a contribuição da cultura afro-brasileira para o desenvolvimento da sociedade brasileira, a importância dos movimentos negros e a reflexão sobre o racismo. (Brasil, 2003)

A BNCC, por sua vez, também integra o compromisso com a igualdade racial e propõe que as escolas trabalhem de forma antirracista e inclusiva, respeitando as diversidades culturais das crianças e combatendo todas as formas de discriminação, incluindo o racismo.

Pensadoras teóricas e ativistas contribuíram no campo para a educação antirracistas, como Lélia Gonzalez que trouxe a perspectiva de gênero e raça para a análise educacional. Ela desafiou as práticas educacionais que negligenciam as questões de racismo e a exclusão social das populações negras.

Gonzalez defende que as práticas pedagógicas antirracistas não devem se limitar ao simples ensino de conteúdos sobre a cultura negra, mas devem também transformar as práticas e valores da própria educação: “O racismo é um sistema de exclusão que precisa ser desmantelado pela educação, com o reconhecimento das culturas negras como parte da cultura nacional." (Gonzalez, 1988).

Sabe-se que o processo de inclusão se dá não somente por um conceito racial e físico, mas também mediante o reconhecimento de toda e qualquer diferença que possa ser potencial fator de discriminação negativa das pessoas, buscando então reverter os processos de exclusão, incluindo no currículo as adaptações necessárias às necessidades de cada criança. Devemos levar em consideração o embasamento a legislação, como as Diretrizes Curriculares Nacional-DCN (2009) que também compõe a política curricular para compreender de maneira mais detalhada a emergência de se pensar, organizar, promover uma educação compromissada com o processo de inclusão.

Assim, a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) reforça o direito à educação inclusiva, garantindo que pessoas com deficiência tenham acesso, participação e aprendizagem em igualdade de condições com os demais. Diante disso, torna-se essencial discutir questões relacionadas à inclusão e à acessibilidade no ambiente escolar. Isso implica na adaptação do currículo às deficiências e necessidades específicas de cada estudante, promovendo uma prática pedagógica mais justa e personalizada. Nesse contexto, a elaboração do Plano Educacional Individualizado (PEI) é obrigatória para estudantes com deficiência, devendo estar alinhado ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola e aos demais planejamentos institucionais, assegurando a articulação entre as ações pedagógicas e os direitos dessas crianças.

Com isso, pode-se perceber que praticas pedagógicas que condizem com a realidade da escola são recursos facilitadores para que as crianças tenham acesso aos seus direitos no processo de ensino e aprendizagem. Cabe pensar que a maneira como são realizadas essas práticas precisam ser pensadas de maneira dinâmica e com uma flexibilização curricular tornando-se uma estratégia essencial para atender à diversidade dos estudantes no ambiente escolar, permitindo que diferentes estilos, ritmos e necessidades de aprendizagem sejam contemplados. Em um contexto educacional cada vez mais dinâmico e inclusivo, a adoção de práticas pedagógicas flexíveis possibilita uma experiência de ensino mais significativa e adaptada à realidade das crianças. Isso pode ocorrer por meio de projetos individuais, atividades

em grupos colaborativos e o uso de materiais multimídia, promovendo uma aprendizagem ativa e personalizada. Dessa forma, a flexibilização curricular não apenas amplia as possibilidades de ensino, mas também fortalece o protagonismo dos estudantes, tornando-os agentes do próprio aprendizado.

2.2.3 - Apoio à formação docente

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na implementação de ações de diferenciação pedagógica, tanto dentro quanto fora da sala de aula. A diferenciação pedagógica envolve adaptar o ensino às necessidades, ritmos e estilos de aprendizagem dos estudantes, promovendo a inclusão e a equidade na educação. A definição sobre a diferenciação pedagógica pode ser explicada por Carol Tomlinson (1999, p.15):

> [...] a resposta de um professor às necessidades de uma criança orientada por princípios gerais de diferenciação, tais como tarefas respeitosas, agrupamento flexível e avaliação e ajuste contínuos. Os professores podem diferenciar conteúdos, processos e produtos de acordo com a facilidade, os interesses e o perfil de cada criança.

De acordo com Libâneo (2015), a gestão escolar democrática desempenha um papel essencial na construção de uma cultura educacional inclusiva, promovendo a participação ativa de todos os agentes da comunidade escolar. O autor enfatiza:

> [...] a gestão democrática na escola envolve a participação coletiva e a construção de um ambiente educacional que valorize a diversidade, garantindo que professores, criança e famílias tenham voz no processo decisório, de modo a fomentar práticas pedagógicas inovadoras e adaptáveis às necessidades do contexto escolar (Libâneo, 2015).

Nesse sentido, a gestão atua como mediadora de um ensino plural, buscando estratégias que promovam a equidade e a inclusão no espaço educativo.

A implementação dessas ações deve considerar a realidade em que a escola está inserida, levando em conta o apoio da comunidade escolar. Esse olhar atento é fundamental para que o processo de diferenciação pedagógica ocorra de forma efetiva, tanto dentro quanto fora da sala de aula. Para que essas iniciativas sejam bem-sucedidas é essencial identificar os desafios que podem surgir e compreender os obstáculos que dificultam sua concretização, garantindo, assim, a construção de estratégias eficazes para superá-los.

A gestão escolar muitas vezes estabelece grandes expectativas para os professores da educação infantil, principalmente no último ano dessa etapa, com foco na preparação das crianças para a transição para o ensino fundamental. Tais

expectativas incluem o cumprimento de metas acadêmicas, o planejamento de atividades que alinhem as crianças às exigências curriculares, e a adaptação às novas diretrizes pedagógicas, que frequentemente se modificam conforme políticas educacionais ou mudanças na gestão.

Além disso, os professores podem sentir-se pressionados pela cobrança de resultados imediatos. Infelizmente, ainda hoje tem casos em que a gestão escolar busca indicadores de aprendizagem para avaliar o desempenho da educação infantil, como a aquisição de habilidades cognitivas de leitura, escrita e matemática, mesmo que essas competências estejam sendo introduzidas de maneira lúdica e gradual.

A pressão vinda das famílias também é um fator significativo, especialmente no último ano da educação infantil. As famílias, frequentemente influenciadas pela pressão social e pelas exigências do sistema educacional, tendem a esperar que as crianças já apresentem habilidades acadêmicas mais avançadas, como a leitura e a escrita, e que estejam "prontas" para a transição para o ensino fundamental. Muitas vezes, essas expectativas não correspondem à proposta pedagógica da educação infantil, que visa um desenvolvimento integral da criança, com ênfase na socialização, nas habilidades emocionais e motoras, e em uma aprendizagem lúdica e exploratória.

Além disso, a sensação de que trabalho não é totalmente compreendido ou valorizado pela gestão e pelas famílias pode resultar em um afastamento emocional dos professores em relação à sua prática pedagógica, comprometendo a qualidade da interação com as crianças e o próprio processo de ensino-aprendizagem.

Quando os professores são pressionados de maneira excessiva, há um risco de que a qualidade do trabalho com as crianças seja comprometida. O foco em resultados imediatos e na antecipação de habilidades acadêmicas pode desconsiderar as necessidades de desenvolvimento emocional e social das crianças, que são aspectos fundamentais da educação infantil. Isso pode gerar um ambiente de aprendizado tenso e pouco motivador para as crianças, que ainda estão em um estágio de desenvolvimento no qual o brincar e a exploração são essenciais para a aprendizagem.

A pressão sentida pelos professores da educação infantil, especialmente no último ano, é uma realidade complexa que envolve expectativas conflitantes de gestão escolar e famílias. Enquanto a gestão busca resultados acadêmicos e alinhamento com políticas educacionais, as famílias, muitas vezes influenciadas pela pressão social, esperam que as crianças apresentem habilidades acadêmicas avançadas, como leitura e escrita. Essa tensão pode gerar estresse nos professores, impactando sua motivação e a qualidade do trabalho pedagógico. É fundamental que haja uma conscientização tanto por parte da gestão quanto das famílias sobre o papel da educação infantil, que deve ser centrado no desenvolvimento integral das crianças e

na preparação para a continuidade de sua trajetória escolar de forma lúdica e gradual, respeitando seus ritmos de aprendizagem e seu desenvolvimento emocional.

A questão da desmotivação dos professores e da falta de apoio por parte da gestão escolar tem sido amplamente discutida por teóricos da educação. Segundo Paulo Freire (1996),

> [...] 'a educação deve ser um processo dialógico e participativo, onde tanto o educador quanto o educando têm suas vozes e ideias respeitadas. A falta de comunicação efetiva entre os gestores e os professores pode gerar um ambiente de desvalorização, contribuindo para a desmotivação profissional, uma vez que o educador não se sente ouvido ou reconhecido. (Freire, 1996, p. 61).

Atualmente alguns educadores se sentem isolados, uma vez que suas opiniões e sugestões não são ouvidas ou levadas em consideração pelos gestores. A falta de comunicação efetiva e de diálogo com a liderança escolar também se reflete diretamente na diminuição do engajamento e da satisfação profissional.

De acordo com Vygotsky, a aprendizagem e o desenvolvimento são processos sociais, que envolvem interação e colaboração. A interação social é fundamental para o processo de aprendizagem, e a ausência de apoio pode resultar em um isolamento do educador, dificultando o seu desenvolvimento profissional. Vygotsky acredita que a mediação social entre o educador e os gestores pode estimular o desenvolvimento do professor, permitindo-lhe construir uma prática pedagógica mais eficaz e engajada (Vygotsky, 1998).

Cabe evidenciar a importância de ações da gestão escolar no processo de formação continuada da equipe pedagógica, A gestão escolar exerce papel fundamental na formação continuada dos professores, atuando como mediadora ativa dos saberes que circulam na escola e promovendo o desenvolvimento profissional docente. Segundo Luzia Angelina Marino Orsolon (2006), o coordenador pedagógico atua como agente de transformação na escola, sendo um elo entre as necessidades formativas dos professores e as possibilidades de mudança no cotidiano escolar. De acordo autora, a formação continuada se desenvolve em dois movimentos: um interno e subjetivo, que ocorre no professor ao tomar consciência de sua prática e contexto (sincronicidade), e outro externo e objetivo, realizado pelo coordenador através de ações planejadas de formação. Ao planejar, o coordenador explicita valores, define intenções político-educacionais e dá sentido ético ao seu trabalho. Dessa forma, a gestão escolar, ao apoiar e organizar processos formativos, cria um ambiente propício para reflexões, ressignificações e transformações na prática pedagógica, contribuindo para uma escola mais crítica, ética e comprometida com a aprendizagem significativa.

Ainda, para Vitor Paro (2007), a gestão escolar precisa ser democrática e colaborativa, com foco na construção coletiva de soluções para os desafios da educação. A ausência de uma comunicação eficaz e o isolamento do educador resultam em uma falta de protagonismo e reconhecimento, fatores que contribuem

para o esgotamento e desânimo dos professores. Segundo Paro (2007), "uma gestão autoritária e sem a devida escuta dos professores gera desânimo e enfraquece as práticas pedagógicas" (Paro, 2007, p. 89).

Com isso, a desmotivação dos professores não se deve apenas a fatores individuais, mas também ao contexto organizacional e de gestão escolar. Para que se promova um ambiente educacional mais saudável e eficaz, é crucial que as gestões escolares adotem uma abordagem participativa, inclusiva e valorizadora dos educadores, reconhecendo suas necessidades e proporcionando as condições necessárias para que possam desempenhar suas funções com qualidade.

Além disso, para Santiago (2015), as condições de trabalho dos professores, incluindo a sobrecarregada carga de trabalho e a falta de reconhecimento, são fatores essenciais que afetam a motivação e comprometimento dos educadores. O autor explica que “uma gestão que não fornece os recursos necessários e que não valoriza a prática pedagógica resulta em uma desvalorização do trabalho docente” (Santiago, 2015, p. 79).

2.2.4 - A importância do engajamento e motivação dos professores para o PPP

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) de uma escola é um instrumento fundamental para organizar e orientar as ações pedagógicas, administrativas e sociais da instituição, visando à melhoria do processo de ensino-aprendizagem e ao desenvolvimento integral das crianças. A elaboração e execução de um PPP eficiente dependem da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, especialmente dos professores, que são os responsáveis diretos pela aplicação pedagógica.

Pesquisas, como a de Maria de Lourdes de Lira (2020), demonstram que, quando os professores estão engajados e motivados, sua contribuição para o Projeto Político-Pedagógico (PPP) torna-se mais assertiva e eficaz. A autora destaca que a gestão democrática e participativa é fundamental para que o PPP reflita a identidade cultural e social da comunidade escolar, sendo imprescindível o envolvimento ativo dos professores nesse processo. Quando os docentes se sentem ouvidos e valorizados pela gestão escolar, eles tendem a se comprometer mais com o desenvolvimento de práticas pedagógicas alinhadas aos objetivos do PPP, o que o torna mais coerente com a realidade da escola e com as necessidades dos estudantes.

A motivação dos professores está diretamente relacionada à melhoria da qualidade do ensino, pois educadores engajados são mais propensos a investir em metodologias ativas, diferenciação do ensino e em uma pedagogia inclusiva, estratégias que contribuem significativamente para a aprendizagem das crianças já que “O sucesso do projeto pedagógico depende da participação ativa de todos os atores da escola, especialmente dos professores, que, quando motivados, tornam-se

agentes fundamentais no processo de aprendizagem e no desempenho das crianças ‘ (Gadotti, 2000)

Gadotti enfatiza a importância da gestão democrática para o sucesso escolar, incluindo a participação ativa de todos os membros da escola, especialmente os professores, na construção do PPP. Segundo Gadotti, quando a gestão escolar adota uma postura de colaboração e apoio ao trabalho docente, a qualidade do ensino e o desempenho das crianças são aprimorados.

Além disso, o trabalho colaborativo entre os professores, incentivado pela gestão, permite a troca de experiências e o compartilhamento de estratégias que promovem o aprendizado das crianças de maneira mais integrada e contextualizada. A motivação dos professores, aliada ao apoio da gestão, resulta em um ambiente escolar mais propício à aprendizagem, onde as crianças se sentem mais estimulados e engajados no processo educativo.

Um ambiente de gestão que investe em formação contínua, oferece recursos adequados e promove a participação dos professores em decisões importantes, como a definição das diretrizes do PPP, tende a engajar mais os educadores, que se sentem mais motivados a atuar de forma propositiva. A gestão, ao demonstrar reconhecimento e apoio, contribui para o fortalecimento do compromisso dos professores com os objetivos educacionais, o que se traduz em uma maior dedicação ao processo de ensino-aprendizagem e ao desempenho das crianças

2.2.5 - Acompanhamento do desempenho das crianças *e o uso de tecnologia educacional*

O desenvolvimento de ações pedagógicas, parte do princípio de efetivação do que está sendo proposto de maneira em que gere um resultado, mas para que aconteça é de suma importância de esse caminho seja trilhado e revisitado pontuando o que de fato torna-se efetivo e condizente para a proposta almejada pela equipe escolar.

Um corpo docente bem estruturado e estimulado com reconhecimento de trabalho, partilhando ideias que fomentam o fortalecimento da equipe e consequentemente potencializa o trabalho do pedagogo que está diretamente em sala de aula. Um dos fatores principais gerados pela satisfação da equipe, é a nova concepção que é criada mediante ao trabalho oferecido para esse corpo estudantil.

Uma das ações fundamentais para uma diferenciação pedagógica em sala de aula é o acompanhamento do desempenho das crianças que é essencial para garantir uma aprendizagem efetiva e atender às necessidades individuais de cada estudante. Para isso, a gestão escolar deve estabelecer mecanismos de avaliação e acompanhamento contínuo, permitindo identificar dificuldades e promover intervenções pedagógicas adequadas.

Segundo Luckesi (2011), a avaliação deve ser um processo formativo, ou seja, mais do que medir resultados, deve servir como um instrumento para orientar a prática docente e possibilitar a melhoria contínua do aprendizado. Ele argumenta que a avaliação deve ser contínua, diagnóstica e diversificada, permitindo que os professores compreendam as potencialidades e desafios de cada aluno.

Constituir um olhar sobre o processo de um desenvolvimento pedagógico infantil para além de uma avaliação formativa é um processo que tem sido construído ao longo da trajetória educacional, enxerga esse aluno com um olhar que o monitora continuamente o aprendizado garante que esse discente tenha suas necessidades individuais atendidas. Em consonância, de acordo com Perrenoud (1999), a avaliação deve ocorrer durante todo o processo de ensino e aprendizagem, não somente ao final de provas.

O uso de tecnologia educacional tem se mostrado um recurso eficaz para potencializar esse acompanhamento, permitindo uma coleta de dados mais precisa sobre o desempenho dos alunos. De acordo com Moran (2013), a tecnologia possibilita novas formas de ensino e aprendizagem, oferecendo ferramentas para personalizar o ensino e atender melhor às necessidades de cada estudante. Plataformas digitais, jogos educativos e softwares de monitoramento de aprendizagem são exemplos de recursos que podem ser utilizados para aprimorar o processo avaliativo e auxiliar os professores na tomada de decisões pedagógicas.

Além disso, a implementação de tecnologias na educação contribui para o engajamento dos alunos, tornando o aprendizado mais dinâmico e interativo. Segundo Kenski (2012), a inserção de novas tecnologias no contexto educacional favorece a construção de conhecimento de maneira mais significativa, pois possibilita diferentes formas de interação entre os alunos, professores e conteúdo.

Portanto, o acompanhamento do desempenho dos alunos, aliado ao uso de tecnologia educacional, representa um avanço significativo na promoção de uma educação mais eficiente e inclusiva. A adoção de estratégias avaliativas contínuas e a utilização de ferramentas tecnológicas possibilitam um ensino mais personalizado, contribuindo para a formação de estudantes mais autônomos e preparados para os desafios do século atual.

2.3 - AÇÕES DE DIFERENCIAÇÃO PEDAGOGICA FORA DE SALA DE AULA

A diferenciação pedagógica não se limita à sala de aula, podendo ocorrer em diversos espaços e por meio de estratégias que atendam às necessidades individuais dos alunos. Segundo Vygotsky (1978), a aprendizagem acontece em um contexto social e se fortalece por meio da interação com outras pessoas. Dessa forma, atividades extracurriculares personalizadas, como clubes de ciência, literatura, artes e esportes,

possibilitam o desenvolvimento de talentos específicos, enquanto mentorias com professores contribuem para um aprendizado mais direcionado. Além disso, projetos interdisciplinares permitem que os alunos explorem temas de interesse de maneira aprofundada, promovendo um aprendizado significativo, conforme defendido por Ausubel (1968). Estudos mostram que o aprendizado baseado em projetos pode aumentar em até 76% a retenção de conhecimento em longo prazo (BIE, 2019).

O uso da tecnologia também desempenha um papel fundamental na diferenciação pedagógica fora da sala de aula. De acordo com Moran (2000), a educação mediada por tecnologia amplia as possibilidades de ensino e permite um aprendizado mais flexível e personalizado. Plataformas de aprendizado adaptativo ajustam o conteúdo conforme o progresso do aluno, enquanto a gamificação e aplicativos educacionais tornam o reforço de habilidades mais dinâmico e envolvente.

Programas de apoio e tutoria são outra forma importante de diferenciação, proporcionando aulas de reforço e recuperação paralela para alunos que enfrentam dificuldades específicas. Segundo Freire (1987), a educação deve ser dialógica e baseada na troca de experiências, tornando essencial a criação de grupos de estudo dirigidos, com mediação de professores ou colegas mais experientes. Além disso, atendimentos individuais oferecem suporte emocional e acadêmico, fortalecendo o vínculo entre aluno e educador, o que é essencial para a aprendizagem significativa. Estudos indicam que programas de tutoria podem melhorar o desempenho acadêmico em até 30% em comparação com alunos que não recebem suporte individualizado (Durlak et al., 2011).

A aprendizagem baseada na comunidade também contribui para uma educação mais ampla e contextualizada. Dewey (1938) enfatiza a importância da experiência na educação, destacando que o aprendizado ocorre de maneira mais eficaz quando está conectado à vida real.

> O termo *experiência* pode interpretar-se seja com referência à atitude *empírica*, seja com referência à atitude *experimental.* A experiência não é coisa rígida e fechada; é viva e, portanto, cresce. Quando dominada pelo passado, pelo costume, pela rotina, opõe, frequentemente, ao que é razoável, ao que é pensado. A experiência inclui, porém, ainda a reflexão, que nos liberta da influência cerceante dos sentidos, dos apetites, da tradição. Assim, torna-se capaz de acolher e assimilar tudo o que o pensamento mais exato e penetrante descobre. De fato, a tarefa da educação poderia ser definida como emancipação e alargamento da experiência. A educação toma o indivíduo enquanto relativamente plástico, antes que experiências isoladas o tenham cristalizado a ponto de torna-lo irremediavelmente empírico em seus hábitos mentais (Dewey 1959, p. 199, itálicos do autor).

Nesse sentido, parcerias com diferentes organizações permitem experiências práticas, visita a museus, centros culturais, parques e outros ambientes urbanos ou

do campo ampliam o repertório dos alunos, e projetos sociais e voluntariado desenvolvem habilidades socioemocionais e fortalecem o senso de cidadania.

Por fim, ambientes de aprendizagem diferenciados favorecem a autonomia e a criatividade dos estudantes. Bibliotecas e laboratórios tornam-se espaços para pesquisa e experimentação, áreas externas possibilitam atividades sensoriais e experiências práticas, e salas de inovação, como *makerspaces*, incentivam o desenvolvimento de projetos criativos. Dessa forma, a diferenciação pedagógica fora da sala de aula contribui para um ensino mais significativo, atendendo às particularidades de cada aluno e promovendo um aprendizado mais dinâmico e motivador, em consonância com as ideias de Montessori (1912), que defendia um ambiente preparado para estimular o desenvolvimento integral do estudante.

No contexto brasileiro, diversos estudos reforçam a importância de ambientes inovadores na educação. Um estudo realizado por Oliveira e Rocha (2019) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) analisou escolas de atividades criativas no Rio de Janeiro e constatou que ambientes físicos e pedagógicos inovadores favorecem a aprendizagem significativa, promovendo mudanças de mentalidade e o desenvolvimento de competências técnicas nos estudantes (Oliveira; Rocha, 2019).

Além disso, observa-se que metodologias ativas de aprendizagem, ao envolverem os estudantes em processos participativos e reflexivos, contribuem significativamente para o desenvolvimento da autonomia e da criatividade. Essas abordagens, por meio da *aprendizagem experiencial* e *colaborativa*, favorecem a construção do conhecimento de forma mais significativa e contextualizada, preparando os alunos para lidar com situações complexas, tomar decisões e buscar soluções criativas em diferentes contextos.

Portanto, a implementação de ambientes de aprendizagem inovadores, aliados a práticas pedagógicas ativas, contribui significativamente para um ensino mais dinâmico e motivador, atendendo às particularidades de cada aluno e preparando-os para os desafios da sociedade contemporânea.

CAPÍTULO III.
ESTUDO DE CASO: POSSIBILIDADES DA DIFERENCIAÇÃO PEDAGÓGICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DA ZONA NORTE RIO DE JANEIRO

Como vimos, a diferenciação pedagógica está estritamente ligada a ações que podem ser pensadas de diferentes formas a fim de possibilitar o acesso do aluno ao conhecimento em que está sendo oferecido. Sendo assim, é de suma importância olhar o professor em sala para possibilitar que o trabalho seja feito, o olhar antropológico observador destaca-se e liga-se a um cuidado com as formações do grupo e viabiliza as possibilidades que esses alunos têm de envolver -se com o conhecimento oferecido a fim de que não haja uma separação, mas um pertencimento do grupo e do indivíduo no espaço e com conhecimento em que está sendo adquirido.

Sendo assim, diante aos desafios enfrentados pelos docentes e todos os obstáculos extrínsecos e intrínsecos que surgem durante a caminhada, muitos professores buscam práticas pedagógicas diferenciadas e tentam encontrar caminhos que viabilizam essa a estimativa mediante a um trabalho concreto que dialogam com o PPP da escola.

Reforça se a importância de uma gestão interessada nos desafios encontrados em sala e que se permita uma escuta mediante os impedimentos que surgem, pensar em uma maneira coletiva, em como se dará esse processo de aprendizagem, em como esses discentes vão expressar o saber e principalmente o que eles vão aprender nesse processo.

Ao olhar para a sala de aula podemos perceber os diferentes perfis que são perceptíveis no processo de aprendizagem e precisam de um olhar dentro e fora de sala. Dentro da sala de aula, o olhar para uma diferenciação pedagógica eficaz sobressai em um contorno sobre o que é ajustável e relevante, na prática isso funciona a partir da compreensão de um planejamento flexível, mas também a partir de um olhar apurado do professor regente, compreendendo a partir do que é proposto no PPP como ideia central para todos, o que faz sentido para a realidade do grupo em que está sendo acompanhado por esse professor.

Libâneo enfatiza a importância de uma didática bem estruturada, pois acredita que o professor deve ser um mediador do conhecimento, capaz de adaptar sua prática para atender às necessidades dos diferentes perfis de alunos. Para ele, a diferenciação pedagógica está diretamente ligada a um ensino crítico e reflexivo, no qual o conhecimento escolar não deve ser apenas transmitido, mas relacionado à realidade social dos estudantes, possibilitando que compreendam o mundo ao seu redor e

atuem de forma transformadora: "Um professor competente se preocupa em dirigir e orientar a atividade mental dos alunos, de modo que cada um deles seja um sujeito consciente, ativo e autônomo." (Libâneo,1992, p. 252).

Assim, o professor deve planejar suas aulas considerando tanto a formação intelectual dos alunos quanto seu papel como cidadãos ativos, garantindo uma aprendizagem significativa e contextualizada.

O segundo ponto para uma diferenciação pedagógica na prática é possibilitar diferentes estruturas de ensino, trazendo a esse aluno a importância do seu protagonismo e a sua autonomia naquele espaço. Criar nos estudantes um sentimento de pertencimento não é algo fácil, sabe-se que os alunos em seu processo educacional tendem a ver aquele espaço como mais um espaço de reprodução, em que o professor rege e o aluno apenas acompanha. O processo educacional torna-se quase uma lista de obrigatoriedades que precisam ser cumpridas e ao longo do ano o *check list* são as boas notas e boas condutas de comportamento, porém a quebra desse ciclo é importante para que o aluno se sinta pertencente a esse conhecimento e sinta-se que também faz parte dessa construção.

Ao tratarmos da diferenciação pedagógica deve-se devida importância para momentos de escuta e observação inclinando-se para o que está sendo proposto nas atividades diárias para esses alunos verificando o nível de rigor e a sua relevância, revendo se as propostas estão nítidas e acessíveis. Deste modo, é possível ajustar o ensino por meio de uma mudança de estrutura fornecendo para esses alunos diferentes formas de oferecer ajuda, isso é influenciado e colocado como um tempo específico, pressuposto com a cooperação e parceria entre educadores e gestores escolares para pensar implementação perene de estratégias de diferenciação pedagógica.

No livro *“A Diferenciação Pedagógica na Prática”*, as autoras Rhonda Bondie e Akane Zuchuo apresentam exemplos concretos de como a diferenciação pedagógica pode ser implementada pelos educadores em sala de aula. As autoras destacam que essa abordagem favorece os chamados *4 PACs da motivação discente: Pertencimento, Autonomia, Competência e Significado*, elementos fundamentais para promover o engajamento e o desenvolvimento dos alunos.

Com base nos conceitos discutidos ao longo deste trabalho, realizamos a análise de um caso específico a partir da aplicação de um questionário direcionado a professores e gestores de uma escola estadual situada na zona norte do Rio de Janeiro. Trata-se de uma instituição inserida em um contexto socioeconômico de renda familiar média-baixa, realidade que impacta diretamente o ambiente e as dinâmicas de aprendizagem.

De acordo com dados consultados no site QEdu, a escola atende 121 alunos e possui uma infraestrutura considerada boa, com sala de leitura, quadra esportiva e salas localizadas no primeiro andar, o que favorece a acessibilidade. O corpo docente é composto por aproximadamente 8 a 10 professores, contando ainda com a colaboração de estagiários dos cursos de Pedagogia e Psicologia, que contribuem com práticas pedagógicas e de apoio psicossocial.

Conforme observações realizadas durante meu período de estágio, onde auxiliava as turmas de crianças do 3 ano ensino fundamental é possível perceber que a escola demonstra abertura à inovação, promovendo e acolhendo projetos educativos, com ênfase na valorização da diversidade e no fortalecimento da aprendizagem significativa em universidades federais próximas a escola. A escola atende a etapa de educação infantil, porém tem parceria com a escola do lado, que possui também ensino fundamental e médio.

No contexto da sala de aula, observa-se que os professores atribuem grande importância à motivação dos alunos, compreendendo que esse fator é essencial para o desenvolvimento e a construção do conhecimento. Dessa forma, eles buscam entender a realidade de cada estudante e alinhar o planejamento pedagógico às suas necessidades e desafios.

Conforme mencionado, para que a diferenciação pedagógica ocorra de maneira eficaz em sala de aula, é fundamental que os professores conheçam seus alunos, suas realidades e dificuldades. Compreender que cada criança demanda processos cognitivos específicos, que precisam ser acolhidos e acompanhados, é essencial. Além disso, é importante destacar a necessidade de uma parceria entre escola e família. Embora a relação com os responsáveis nem sempre seja simples, o envolvimento das famílias pode contribuir significativamente para o sucesso das ações pedagógicas.

Ao ser questionada sobre como se dá essa relação, a Professora C., que é formada em Pedagogia, mestranda na UFRJ, possui pós-graduação em Psicopedagogia e participa de cursos de extensão, palestras na faculdade, professora do estado há mais de 3 anos afirmou: “Acredito que a relação com a família deva se dar de maneira dialógica e respeitosa. Busco registrar o nome dos familiares das crianças não apenas no caderno, mas também na memória. Chamá-los pelo nome faz muita diferença.”

Esse depoimento reforça a importância da construção de um vínculo respeitoso e próximo com as famílias, promovendo uma colaboração mais efetiva no processo educativo dos alunos.

Embora a importância da relação entre escola e família possa parecer óbvia, ela é um fator fundamental para que a criança se sinta acolhida e desenvolva um sentimento de pertencimento ao ambiente escolar. Quando a família percebe a escola como um espaço de confiança, torna-se mais fácil estabelecer um vínculo colaborativo,

permitindo que as necessidades e potencialidades do aluno sejam melhor compreendidas e atendidas.

É por meio desse pilar bem desenvolvido que a escola e a família podem caminhar juntas, compartilhando responsabilidades e traçando estratégias para o desenvolvimento integral da criança. Após uma análise cuidadosa do progresso do aluno, a parceria entre educadores e responsáveis possibilita intervenções mais eficazes, garantindo um suporte contínuo e alinhado entre os dois ambientes que exercem influência direta na sua formação.

Dessa forma, a construção de um relacionamento respeitoso e participativo entre escola e família não apenas fortalece a aprendizagem, mas também contribui para o bem-estar emocional da criança, assegurando que ela se sinta valorizada e motivada dentro do espaço escolar.

Mediante essa reflexão, questionamos a Professora C. sobre como os pais percebem as dificuldades dos alunos e de que forma ela compreende essas dificuldades para pensar em ações pedagógicas que envolvam a participação da família além do ambiente escolar. Em resposta, a professora destacou a importância do diálogo e da construção de estratégias conjuntas entre escola e família: “Quando detectamos esses casos, chamamos a família para conversar e entender o que está acontecendo. A partir disso, traçamos algumas metas e combinados.”

Esse processo de escuta e acolhimento permite que tanto os educadores quanto os responsáveis compreendam melhor os desafios enfrentados pela criança, possibilitando o desenvolvimento de intervenções pedagógicas mais eficazes. Além disso, ao envolver as famílias nesse processo, cria-se um compromisso compartilhado, no qual a aprendizagem não se limita apenas à sala de aula, mas se estende ao cotidiano da criança. Assim, a parceria entre escola e família torna-se um fator essencial para que a criança receba o suporte necessário em diferentes espaços, fortalecendo seu desenvolvimento e garantindo que seu percurso educacional seja construído de forma colaborativa e significativa.

Por outro lado, analisamos como essas ações são percebidas pela gestão pedagógica. Para isso, questionamos a professora C. sobre sua relação com a escola e se suas propostas e estratégias voltadas ao ensino e à aprendizagem são bem recebidas pela equipe gestora. Em resposta, ela destacou a importância do diálogo e da participação coletiva: “Nossa unidade é como uma família. Mesmo que haja discordâncias, buscamos resolver por meio do diálogo. A gestão é participativa, então somos envolvidos em tudo.”

Quando há uma escuta pedagógica atenta e as práticas são adaptadas à realidade dos alunos, é possível que a contribuição da escola ocorra tanto dentro da sala de aula quanto além dela. Na instituição em questão, por exemplo, há projetos na biblioteca voltados à leitura afro-indígena e uma sala de brinquedos lúdicos com

materiais não estruturados. Essas iniciativas não apenas estimulam o desenvolvimento cognitivo das crianças, mas também favorecem seu crescimento físico e social.

Ao questionarmos a professora C. sobre como a diferenciação pedagógica influenciou sua prática docente, especialmente em ambientes fora da sala de aula, ela respondeu: “A oportunidade de propor experiências para as crianças em diferentes espaços contribui muito para o desenvolvimento delas, uma vez que os pequenos têm a possibilidade de ampliar seus horizontes, criando e recriando múltiplos contextos.”

A professora reforça: “Tivemos uma experiencia muito bacana. Diante da resistência da criança em usar riscadores, observei seu interesse pela água e propus uma brincadeira no quintal: desenhar com pincel e água na parede. A atividade despertou seu entusiasmo e possibilitou a exploração gráfica. Aos poucos, ela foi aceitando outras formas de registro, entendendo que podia se expressar de diferentes maneiras.”

Essa resposta evidencia que oferecer oportunidades de aprendizagem em diferentes ambientes permite que as crianças explorem novas perspectivas e construam conhecimentos de maneira mais ampla e significativa. Ao terem acesso a múltiplos contextos, elas não apenas aprendem conteúdos escolares, mas também desenvolvem habilidades socioemocionais, motoras e criativas, tornando-se mais ativas em seu próprio processo de aprendizagem.

Além disso, essa abordagem reforça a importância de espaços diversificados na escola, que possibilitam experiências enriquecedoras e alinhadas às necessidades de cada aluno. Dessa forma, a diferenciação pedagógica se concretiza não apenas no planejamento das aulas, mas também na estruturação de ambientes que favorecem a autonomia, a imaginação e o protagonismo infantil

Em conversas realizadas com a equipe gestora da escola, tivemos a oportunidade de observar, sob uma nova ótica, aspectos importantes do trabalho pedagógico desenvolvido na unidade. A escuta atenta e o diálogo com a gestão nos permitiram compreender de forma mais aprofundada como as ações pedagógicas são organizadas e intencionadas, especialmente quando se trata de atender à diversidade presente no cotidiano escolar.

Essa vivência prática, aliada aos estudos sobre o papel da gestão na construção de uma educação equitativa, nos levou a refletir sobre o quanto as ações de diferenciação pedagógica têm se concretizado como parte fundamental de um projeto educativo comprometido com o desenvolvimento integral das crianças. Em consonância com o que defendem teóricos da área da educação, como Libâneo (2013) e Vasconcelos (2019), percebemos que promover uma educação significativa exige que os gestores e docentes atuem de forma articulada, com base em uma

escuta ativa e no reconhecimento das particularidades de cada estudante e da comunidade escolar.

Ao considerar a diversidade como ponto de partida, a gestão demonstra sensibilidade e competência para implementar práticas que respeitam os diferentes tempos, formas de aprendizagem e contextos socioculturais dos alunos, contribuindo para uma escola mais justa, humana e formadora de sujeitos autônomos.

Um ponto relevante foi abordado quando questionamos a equipe sobre a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Obtivemos uma resposta significativa, que reconhece a importância do diagnóstico da realidade local. Segundo Vasconcelos (2019, p. 33), o marco referencial é a base para o planejamento e a organização das ações pedagógicas, considerando as especificidades da comunidade escolar e o contexto social em que está inserida. O diagnóstico identifica as necessidades dos alunos e da escola, enquanto a programação define as ações pedagógicas adequadas às realidades diagnosticadas.

A coordenadora da escola, que é formada em Pedagogia e em Orientação Educacional, declara que:

> [...] o PPP é fruto de um trabalho coletivo. Construímos esse documento ouvindo toda a comunidade escolar, porque entendemos que ele precisa refletir a realidade da nossa localidade. Essa participação fortalece o vínculo com as famílias, dá sentido às nossas ações pedagógicas e nos ajuda a enfrentar, com intencionalidade, os desafios sociais que fazem parte do nosso território. Mais do que um papel, o PPP orienta nossas práticas e garante que a missão da escola esteja viva no dia a dia.

Ao perguntarmos sobre as expectativas da gestão em relação ao trabalho dos profissionais que compõem o corpo docente, observamos a ênfase na valorização da formação continuada e na confiança no trabalho coletivo. A coordenadora complementa:

> As expectativas da gestão em relação à nossa equipe pedagógica são, acima de tudo, pautadas no compromisso com uma educação humanizada, acolhedora e de qualidade. Esperamos profissionais sensíveis às realidades dos nossos estudantes, que atuem com escuta ativa, intencionalidade nas práticas e abertura ao diálogo e à construção coletiva. Valorizamos o olhar atento para o desenvolvimento integral das crianças e incentivamos o engajamento com a proposta pedagógica da escola, sempre com responsabilidade, ética e afeto. Acreditamos que, juntos, podemos transformar a educação e fazer da escola um espaço cada vez mais significativo para todos.

Dessa forma, podemos concluir que o trabalho pedagógico nunca é feito de maneira isolada. Ele é construído coletivamente, com muitas mãos e mentes envolvidas. Com

um corpo pedagógico bem estruturado e uma gestão que atua com escuta e alinhamento, é possível garantir um trabalho coeso, que transmite segurança e promove um olhar atento às reais problemáticas da escola.

Como afirma Libâneo (2013, p. 50), “a prática pedagógica é, essencialmente, uma atividade coletiva e intencional, mediada por valores e objetivos educacionais, que se realiza no contexto institucional da escola e da sociedade”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste trabalho, a partir da constatação da heterogeneidade existente na escola hoje dada a democratização do seu acesso, colocávamos diversas questões que buscamos contextualizar com relação às concepções e desafios atuais da Educação Infantil, assim como às diferentes expectativas internas e externas no seu cotidiano. Em resposta a essas questões, a partir da análise tanto da legislação quanto dos fundamentos pedagógicos preconizados para essa etapa tão importante da Educação Básica e de duas entrevistas realizadas a uma docente e uma coordenadora pedagógica de uma escola da zona norte da cidade do Rio de Janeiro, podemos dizer que, no caso estudado, a gestão escolar tende a adotar uma abordagem pedagógica que promova um atendimento mais específico em relação às diferentes necessidades dos/das estudantes, atendendo à legislação e às concepções curriculares atuais.

Nesse sentido, com base no princípio de gestão democrática da educação pública, são evidentes os esforços por estabelecer uma relação de escuta da equipe gestora com relação à equipe pedagógica que atua diretamente com esses estudantes, motivando o corpo docente a agir também no sentido de escuta, acolhimento e diálogo com as famílias em função de atender à heterogeneidade das crianças, buscando um compromisso coletivo. Dessa forma, a diferenciação pedagógica se concretiza não apenas no planejamento do PPP e das aulas, mas também na estruturação de ambientes que favorecem a autonomia, a imaginação e o protagonismo infantil, conforme as orientações curriculares vigentes.

Esperamos que ações cooperativas como as observadas na escola estudada, que envolvem uma gestão escolar organizada e um corpo docente participativo e engajado em função de promover a permanência e o sucesso dos processos educativos dos/das estudantes, possam disseminar-se mais amplamente no cotidiano de todas escolas de Educação Infantil. Sobretudo, considerando a importância desta etapa da Educação Básica na trajetória escolar das pessoas, para que todas tenham seus direitos reconhecidos, suas diferenças atendidas e a sua dignidade respeitada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONDIE, R.; ZUSHO, A. Diferenciação pedagógica na prática: rotinas para engajar todos os alunos. Porto Alegre: Penso, 2023.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2017. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br. Acesso em: dia, mês e ano do acesso.

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

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da Silva (Orgs.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.
LIBÂNEO, José Carlos. A organização e a gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.
BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996

FREIRE, P. Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

KRAMER, Sonia. Educação infantil: fundamentos e métodos. São Paulo: Ática, 2006.
VYGOTSKY, Lev S. A formação social da mente. São Paulo: Martins Fontes, 1984

LIBÂNEO, José Carlos. Didática. 27. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LIRA, Maria de Lourdes de. O olhar de professores sobre a participação da gestão escolar na construção do projeto político-pedagógico. 2019. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia), Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.
KRAMER, Sonia. Educação infantil: fundamentos e métodos. São Paulo: Ática, 2006.

SAVIANI, D. Escola e democracia. São Paulo: Cortez/Ed.Assoc., 1980.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 23. ed. São Paulo: Libertad, 2019.