

## DESAFIOS DA GESTÃO PEDAGÓGICA NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE LEITURA NA EDUCAÇÃO INFANTIL EM GUANAMBI/BA

Cassiara Costa Prates Cristo  
Elane Neves Nogueira Gondim  
Marinalva Porto de Oliveira Guimarães  
Nádia Porto de Oliveira Guimarães

**Resumo:** Este artigo trata os desafios enfrentados pela gestão escolar no que diz respeito ao trabalho de incentivo à leitura em uma instituição de educação infantil. A questão norteadora da proposta diz respeito a maneira como a gestão escolar pode articular ações de aproximação da família para fortalecer o gosto das crianças pela leitura na educação infantil. O objetivo, portanto, é refletir a importância da leitura na educação infantil com a participação da família e as atribuições da gestão escolar, que devem focalizar na atividade-fim, ou seja, a aprendizagem das crianças. A fundamentação teórica que baseia este estudo se respaldou nos autores que abordam gestão democrática participativa, leitura na educação infantil, tais como: Antunes (2022), Fonseca (2013), Freire (1984) Lajolo (1993), Libâneo (2002,2007,2012 2015), Oliveira (2016), Lucky (2011). A metodologia desenvolvida baseia-se na pesquisa-ação, concretizada por meio da descrição de um projeto de intervenção na instituição pesquisada. Os resultados alcançados assinalaram que a gestão escolar deve focalizar nos aspectos pedagógicos e o quanto é importante envolver a participação da comunidade no desenvolvimento de projetos que visem a formação de leitores.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Gestão pedagógica. Práticas de leitura. Desenvolvimento infantil.

**Abstract:** This article addresses the challenges faced by school management with regard to the work of encouraging reading in an early childhood education institution. The guiding question of the proposal concerns the way in which school management can articulate actions to bring families closer together to strengthen children's love of reading in early childhood education. The objective, therefore, is to reflect the importance of reading in early childhood education with family participation and the responsibilities of school management, which must focus on the core activity, that is, children's learning. The theoretical foundation underlying this study was supported by authors who address participatory democratic management, reading in early childhood education, such as: Antunes (2022), Fonseca (2013), Freire (1984) Lajolo (1993), Libâneo (2002,2007, 2012 2015), Oliveira (2016), Lucky (2011). The methodology developed is based on action research, implemented through the description of an intervention project in the researched institution. The results achieved highlighted that school management must focus on pedagogical aspects and how important it is to involve community participation in the development of projects aimed at training readers.

**Keywords:** School management. Pedagogical management. Reading practices. Child development.

## 1- Introdução

Esta pesquisa trata de um projeto de ação intervenção, intitulado de: **Desafios da gestão pedagógica, no despertar da leitura na educação infantil**, procura-se focalizar os desafios enfrentados pela gestão escolar em uma instituição de educação infantil. Perante esse contexto apresenta-se a seguinte questão norteadora: como a gestão escolar pode articular ações de aproximação da família, no despertar da leitura na educação infantil? Diante disso, o presente artigo tem como objetivo, refletir a importância da leitura na educação infantil, com a participação da família e as atribuições da gestão escolar.

A gestão escolar ao apoiar os docentes a fortalecer a parceria com as famílias tem um papel de possibilitar o desenvolvimento dos processos pedagógicos de maneira enriquecedora e com ações voltadas para bons resultados nas aprendizagens dos discentes. No que diz respeito a temática deste artigo, o gestor escolar deve propor ações voltadas para o incentivo à formação de alunos leitores, motivando a participação de todos os segmentos da escola, estabelecendo parcerias com a comunidade interna e externa no intuito de incentivar e criar caminhos para motivar as crianças a desenvolverem o gosto de ler. Dessa forma, a gestão escolar deve criar possibilidades para favorecer o acesso a diversos gêneros textuais, livros e materiais significativos, oportunizando meios para que as crianças possam desenvolver suas habilidades e conseqüentemente seu desenvolvimento integral.

Quando a criança não tem contato com a leitura em casa, fica para a escola a incumbência de iniciar esse processo, de maneira coerente, concisa, envolvendo toda comunidade escolar na formação de leitores. Segundo o estudo de Oliveira, (2016) a criança que cresce em meio aos livros, em que o adulto ler para ela, torna-se mais prazeroso e dinâmico, neste contexto este momento é relevante e deve fazer parte do cotidiano escolar, dos professores, do gestor e, de seus familiares. O desafio da gestão junto as famílias que possuem pouco acesso a livros é estimular que os projetos voltados para as crianças possam também envolver os pais e responsáveis, criando uma rede de incentivo à leitura.

Este artigo foi organizado de modo a trazer uma breve discussão sobre a importância da gestão escolar, especialmente a relevância do foco na gestão dos processos pedagógicos, para refletir a respeito dos desafios da gestão no desenvolvimento da leitura na educação infantil, envolvendo as professoras, crianças e famílias.

## 2. As atribuições da gestão escolar e o seu papel como mediadora de projetos de incentivo à leitura.

São as várias as atribuições do gestor escolar, desde a gestão dos aspectos financeiros, administrativos e pedagógicos, até a gestão de pessoas. De acordo com Libâneo (2004), o gestor escolar tem o papel de:

Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho da Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores (Libâneo, 2004, p. 217)

Todavia, o gestor escolar não deve esquecer que o seu olhar tem que está direcionado prioritariamente para o trabalho pedagógico e tudo que ele fizer deve ter como propósito este fim, aperfeiçoar os processos pedagógicos no interior da escola, contribuindo para que a instituição dê conta do seu papel na aprendizagem dos alunos. Sua essência é primar pela qualidade cognitiva do ensino e aprendizagem, requerendo de fato uma educação, onde todos participam, de forma a conduzir as práticas pedagógicas com o administrativo, mas com foco na efetividade do pedagógico. Por conta disso, a formação de alunos leitores, especialmente a interação e o trabalho com os professores, as famílias e comunidade escolar, é uma atribuição que deve ser assumida pela gestão escolar.

Uma gestão escolar deve construir um diálogo diário e constante, democratizando as relações entre a comunidade escolar e as crianças e principalmente saber ouvi-las, contribuindo assim, para o desenvolvimento de sujeitos críticos e autônomos acessíveis às diferenças. O gestor e professor são figuras que exercem um papel importante, nesse aspecto, tem a incumbência de ensinar a ler, através de métodos variados com a função de aguçar o gosto pela leitura.

Reconhece que a gestão que decorre no ambiente escolar deve ser conduzida para focalizar o desenvolvimento dos processos pedagógicos, pois é a razão de ser das instituições educativas. Incluindo como principal alvo a educação, uma vez que beneficia o desenvolvimento do ser humano. Nela se sobressai a interação entre as pessoas, cujo desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas, afetivas e atitudinais ocorre via o processo de ensino aprendizagem (Libâneo *et al.*, 2012). Processo esse, o qual o gestor precisa compreender para intervir, conforme menciona Lück (2011, p. 131)

[...] quando o dirigente escolar atua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional, está efetivamente promovendo gestão escolar, isto é, está mobilizando

esforços, canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de processos voltados para a efetivação de ações necessárias à realização dos objetivos educacionais, os quais demandam a atuação da escola como um todo de forma consistente, coerente e articulada.

Por meio das ações realizadas pela gestão, busca-se estimular as crianças no processo de descoberta do mundo e de si mesmas, incluindo as diferentes possibilidades que elas se acomodam dos bens culturais e apresentem competência para os modificar-se, sendo capaz de beneficiar as inúmeras linguagens, maneiras espontâneas, imaginativa, criativa de relacionar com o seu semelhante e com o mundo.

Sendo assim, a gestão escolar e os professores são peças chave para proporcionar, práticas pedagógicas, favorecimento em formar cidadãos-leitores, para que seja possível envolvê-los a esse universo que possibilitará a ter olhares críticos e prepará-los para conhecer no mundo no qual está inserido. Neste sentido Libâneo, 2015 p.102 afirma que “tanto a gestão como o processo de tomada de decisões se dão coletivamente, possibilitando aos membros do grupo a discussão pública de projetos e ações e o exercício de práticas colaborativas”.

Na avaliação dos projetos de ensino, na gestão dos recursos escolares, enfim, no processo de tomada de decisão de toda escola. A formação profissional do professor também é um dos fatores que precisa ser pensada pelo gestor, pois interfere e reflete na obtenção de práticas pedagógicas que resultarão em sujeitos que leem por vontade própria ou leem apenas por obrigação, pois o formato em que a leitura é apresentada também intervém no seu olhar sobre tal ato. Nesse sentido Antunes (2022, p.98) salienta que:

Acreditamos que a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir, participar discutir, interferir como sujeito, naquele espaço. É preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano escolar, pois só participa efetivamente. Quem efetivamente exerce a democracia.

Nesse sentido é correto afirmar que a participação se concretiza também através do apoio da gestão escolar aos pais e professores através da leitura, principal importância para as crianças, família, pois, acordado esse anseio, elas se tornam leitores ativos e sendo bons leitores, estarão inseridas na coletividade, compreendendo-a de maneira eficaz e eficiente.

Em vista disso, Freire (1984) afirma que ler não se esgota na decodificação pura da palavra escrita, mas antecipa e se alonga na inteligência do mundo. Nessa visão, notamos que o conhecimento de mundo, as experiências vividas são de grande importância para a construção do significado do que foi lido.

Segundo Fonseca (2013), trabalhar com leitura significa trabalhar todas as capacidades e procedimentos de leitura e do comportamento leitor. É nessa medida que se faz necessário

que o professor e o gestor escolar estudem e pesquisem acerca da literatura, para despertar o gosto e o prazer pela leitura. Numa ação partilhada com toda equipe da gestão escolar, resulta na coparticipação de todos os envolvidos na escola, no fortalecimento da gestão e parceria com as famílias, alcançando boas práticas pedagógicas.

Portanto, uma gestão é entendida com a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, pais, professores, alunos e funcionários, organizam, constroem e não deve ser diferente em relação a projetos de incentivo à leitura, conforme será descrito na experiência que será apresentada mais adiante.

### 3. Metodologia

A metodologia deste estudo está baseada em uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo, na qual consiste em descrever como ocorreu uma proposta de ação/intervenção, desenvolvida na instituição de ensino pesquisada. Dentre as ações desenvolvidas no projeto a ser relatado, pode-se elencar: escuta a comunidade escolar e as famílias; incluindo roda de conversa com os professores, o pessoal de apoio e assistente dos estudantes; reunião com o colegiado escolar; palestra com professores sobre a importância do projeto. Ocorreu também o planejamento coletivo da ação, para um melhor alinhamento da proposta.

A metodologia desenvolvida se concretizou, portanto, por meio de um projeto de ação/intervenção, que foi elaborado na perspectiva de solucionar o problema apresentado, qual seja instituir um ambiente favorável a formação de leitores. O plano de ação intervenção intitulado: **Desafios enfrentados da gestão escolar; e o Despertar da Leitura na Educação Infantil**, suas contribuições no desenvolvimento integral da criança. O campo de estudo foi uma instituição educativa localizada no distrito de Mutãs do município de Guanambi-Bahia. A instituição escolar é de pequeno porte, funciona nos turnos matutino e vespertino, atende 301 alunos, residentes nas diversas comunidades do campo e entorno da escola, filhos de trabalhadores do campo.

Utilizou-se como instrumentos a observação nos planejamentos, a análise do plano de ação da escola, a participação nas rodas de conversa, nas reuniões com todos os segmentos, tendo em vista um olhar para o apoio da gestão escolar aos docentes que foram os sujeitos articuladores para operacionalização dos objetivos alcançados. Esses instrumentos possibilitaram a apreciação dos dados na resposta do problema apresentado, assim proporcionar momentos de leitura com a participação da família, torna-se imprescindível e urgente. Nessa perspectiva, as atividades tiveram como foco leitura lúdica, com a participação da família,

intervenção da gestão e de toda equipe pedagógica.

#### **4. Resultados da pesquisa**

No desenvolvimento das ações foi possível compreender, como a gestão escolar pode articular ações de aproximação da comunidade escolar e família das crianças em torno de um projeto importante para o desenvolvimento de crianças leitoras.

A reflexão quanto à importância da leitura na educação infantil e o seu lugar no rol de atribuições, que não são poucas, da gestão escolar foi um aprendizado construído ao pesquisar essa experiência. Assim, na conversa com as famílias, intermediada pela gestão mediante reuniões, encontros formativos, palestra, percebe-se que muitos pais, mães, ainda se sentem inseguros na educação dos seus filhos, de como interagir com eles no processo de leitura, seja ler para as crianças histórias ou qualquer tipo de texto. No entanto, após a roda de conversa com as famílias que foram realizadas por sala, houve um engajamento maior das mesmas e da escola no sentido de aproximação e condução das crianças no ambiente escolar; pais mais animados a participarem das atividades na escola, com o intuito de ajudar os filhos e a escola de maneira geral. Pode-se dizer que as reuniões da gestão com a comunidade escolar e famílias tornou-se viva e vibrante com o desenvolvimento do projeto de leitura.

Assim, o projeto foi desenvolvido semanalmente, toda semana uma criança foi sorteada pela professora, e a participação da gestora, levaram vários livros de contos de fadas, receitas, revista, jornais, textos informativos, histórias em quadrinhos, livros-brinquedo, contos, poemas, livros de arte, textos verbais e visuais, enciclopédias, livros de pesquisa, jornais, gibis, para ler durante a semana com seu familiar e, retornava para contar para os colegas na sala de aula a história que mais lhe chamou atenção. Assim, é visível que a prática de leitura na escola não deve acontecer através do acaso e nem do autoritarismo ao nível de tarefa, mas sim de uma programação envolvente e devidamente esquematizada, que incorpore as necessidades, as inquietações e os desejos dos discentes.

Vários foram os depoimentos dos responsáveis no decorrer do projeto, elogiando a iniciativa da gestão da escola juntamente com os docentes. Para ilustrar apresentamos o depoimento da mãe de um estudante de 05 anos, ela nos diz o seguinte:

“o projeto foi excelente para incentivar as crianças a melhorar a linguagem oral e falar em público e reforçou que quando ela estudou não teve essa oportunidade de expor suas ideias ou contar história para seus colegas, por isso ela tem tanta dificuldade em falar em público ou dialogar.”

Assim, essa ação teve tanta relevância na escola que esse projeto de intervenção se

tornou permanente a pedido da comunidade escolar. Diante dessa repercussão os pais reconheceram a importância de estarem presentes na escola e principalmente a importância de uma gestão democrática participativa.

Portanto, a postura pedagógica do gestor, deve ser envolvida na qual os sujeitos leitores alcancem o maior número possível de significados para os textos e, por conseguinte, maior compreensão da realidade. Em consideração a isso é necessário que a gestão escolar, crie oportunidades para que os discentes, juntamente com a família, professor se sintam parte da escola, aproximando cada dia mais da vida escolar dos filhos sendo parceiros nesse processo de leitura e escrita desde cedo. Como salienta Libâneo, nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (Libâneo, 2007, p. 324.).

Diante da investigação e das discussões acerca da leitura com a participação da família, gestão e a intervenção do professor, observa-se sua importância na formação do indivíduo, tendo em vista a necessidade da gestão escolar e da família oferecer condições que favoreçam a obtenção de tal prática.

Portanto, o maior objetivo é que as crianças leiam com prazer com a participação da família, professor, apoio da gestão escolar e que estejam em contato e com o mundo letrado. Cabe à escola oferecer-lhes a possibilidade para que os mesmos possam adquirir a aspiração pela leitura, usando de sua criatividade, recontar a partir dos seus pontos de vista histórias que chegaram até eles através do discurso oral e escrito, porque a comunicação escrita, verbal, oral, gestual é parte inerente do ser humano e assim será capaz de avançar em seu processo de ensino-aprendizagem. Entender que há momentos em que pode conviver, dialogar com os colegas em classe, outros em que é preciso ficar em silêncio, para conseguir ouvir e acompanhar o conto de uma história, textos são imprescindíveis como condição de socialização e aprendizagem.

Nessa caminhada poderá obter mais informação de como desenvolver a capacidade criadora através da leitura, e contos de fadas. Quando a criança ouve uma história contada pelo seu semelhante ela aproxima mais e cria laços afetivos, permitindo o uso da fantasia, da imaginação, que a faixa etária em que ela se encontra é predominante. Para isso, estimular o hábito e o gosto pela leitura logo nas primeiras fases da vida torna-se imprescindível.

Entende-se o contexto escolar, a necessidade de considerar os aspectos da leitura e escrita que possam beneficiar o processo de ensino e aprendizagem na educação infantil, pois fica muito restrita sem apoio familiar. Ressalta ainda que o trabalho só terá realmente êxito com a participação de todos os envolvidos no processo, principalmente do gestor escolar.

Portanto, as considerações e reflexões até aqui relatadas demonstraram que a gestão escolar além de levar em consideração a participação da comunidade escolar, em todos os seus aspectos, deve também envolver as famílias. Os professores precisam estar atentos ao contar histórias, empregando vocabulário de simples compreensão, alternativa dos textos literários que desponta, em sua ampla maioria, o interesse das crianças.

O maior legado dessa ação foi a participação efetiva dos pais e responsáveis pelas crianças nas atividades escolares e o engajamento e comprometimento da gestão escolar no desenvolvimento de experiências pedagógicas relevantes; no acompanhamento das atividades extras classes, nas apresentações dos filhos na escola em eventos festivos e, em outros momentos de atividades, tornando as mais prazerosas e dinâmicas. Na efetivação de opiniões e sugestões para melhoria no ambiente escolar no desenvolvimento da criança ao concentrar em ler uma história, demonstrando interesse, curiosidade. Essa dedicação deve partir tanto dos professores, gestores como de toda comunidade escolar dialogando, no intuito que a criança se desenvolva integralmente com o uso de livros, revista, texto que despertem sua atenção como diz Lajolo (1993) É nesse diálogo que as atividades de leitura adquirem sentidos e podem, agora sim, tornarem-se práticas significantes.

Então, para que de fato aconteça à participação da comunidade escolar é necessário que a gestão escolar seja parceira, resiliente, determinado, crie método para adquirir a participação dos pais no cotidiano escolar dividindo responsabilidade no processo de formação educacional, sobrepondo uma educação de qualidade. Este deve ser o ponto de referência da comunidade educacional demonstrando o hábito de ler. Para que seja possível, à criança esse universo que possibilitará a ter olhares críticos e prepará-la para conhecer o mundo no qual está inserido é necessário, proporcionar, práticas pedagógicas, o favorecimento em formar cidadãos-leitores, orientado pelo gestor da escola.

Assim, no decorrer deste projeto foi notória uma melhora no interesse das crianças, pelas histórias contadas no dia a dia, e a riqueza do vocabulário ao recontá-las e recriá-las. Além disso, notamos também, um maior interesse da comunidade escolar e colegiado nas tomadas de decisões e engajamento da gestão. Outro ponto relevante foi a evolução do pensamento crítico e a comunicação das crianças, influenciando não só no âmbito cognitivo, mas afetivo e social.

## **5. Considerações finais**

Pode-se afirmar que os resultados alcançados pelo projeto de intervenção descritos no decorrer do artigo, demonstraram um maior compromisso e participação da gestão, da

comunidade escolar na formação de crianças leitoras podendo permitir a gestão introduzir outros projetos e temas coletivamente de interesse de toda comunidade escolar, a partir dessa experiência bem sucedida.

No decorrer da realização desta intervenção percebeu que com o empenho da gestão escolar, houve uma maior participação da comunidade, atentando às necessidades e desafios da escola, incentivando a participação da família no processo de conquista de práticas formadas de leitores no dia-a-dia das crianças, com a liderança das professoras, apoiadas pela gestão. Neste sentido o papel do gestor foi de fundamental importância, aproximando a família da escola.

Conclui-se que o projeto desenvolvido marcou uma mudança de prática da gestão escolar e envolveu positivamente os docentes, famílias e responsáveis pelas crianças, ou seja, toda comunidade escolar. A participação da família na escola fortaleceu muito, pais que não frequentavam a escola passaram a frequentar e acompanhar de perto o desenvolvimento das crianças interessando-se e participando ativamente dos eventos e reuniões e dos desdobramentos do projeto na sala de aula, buscando de que maneira poderiam ajudar mais, procurando livros nos acervos da escola, outros fazendo doações.

## 6. Referências

ANTUNES, A. (2002): “**Aceita um conselho? – como organizar o Colegiado Escolar**”, in: Guia da Escola Cidadã, vol. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire.

ALVES, Rubem. **Entre a ciência e a sapiência: o dilema da educação**. 14.ed. São Paulo: Loyola, 1999.

**A importância do Ato de Ler: em três artigos que se completam**. São Paulo: Autores Associados. Cortez, 1984.

FONSECA, Edi. **Interações: com olhos de ler**. São Paulo: Blucher, 2013.

FREIRE, Paulo (1984) **Sobre Educação** (Diálogos), Vol. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

KLEIMAN, Ângela. **Texto e leitor: aspectos cognitivos da leitura**. 9. Ed. São Paulo: Pontes, 2004.

LAJOLO, Marisa. **Do mundo da leitura para a leitura do mundo**. São Paulo: ática, 1993. LUBISCO, Nídia, VIEIRA, Sônia. **Manual do estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses**. 2.ed. Rev. e amp. Salvador, EDUFBA, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6 ed. São Paulo: Heccus Editora. 2015.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática**. Goiânia: Ed. Alternativa, 5ª edição, 2004

LUBISCO, Nídia, VIEIRA, Sônia. **Manual do estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. 2.ed. Rev. e amp. Salvador, EDUFBA, 2002

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Vol. V, série cadernos de gestão.