



## A GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL: OLHARES E ESCUTAS SOBRE FORMAÇÃO, PRÁTICAS E POLÍTICAS DA(S) INFÂNCIA(S)

### RESUMO

A gestão escolar refere-se a uma dinâmica diferenciada de gerenciamento. Envolve aspectos de liderança e de posicionamento pedagógico. Neste contexto, a gestão escolar na educação infantil orbita em critérios de liderança e critérios de estímulo ao desenvolvimento infantil. O presente artigo nasceu de um Projeto de Intervenção com foco na liderança gerencial em uma escola de educação infantil no município de Salvador, na Bahia. Propôs revisitar os aspectos da liderança e a importância da gestão escolar da educação infantil condizente com o bom desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. Teve por objetivo geral melhorar o desenvolvimento de ações de liderança da gestão escolar, enriquecendo o processo de ensino e de aprendizagem na escola. A escola não deve desenvolver seu projeto político-pedagógico motivado apenas por uma exigência legal, mais da necessidade de inovar a ação coletiva no cotidiano do trabalho.

**Palavras-chaves:** Gestão escolar. Educação Infantil. Liderança. Educação. Pedagogia.

## SCHOOL MANAGEMENT AS A QUALITY LEADERSHIP PRACTICE IN EARLY EARLY EDUCATION: LOOKS AND LISTENING ON TRAINING, PRACTICES AND POLICIES OF CHILDHOOD(S)

### ABSTRACT

School management refers to a different management dynamic. It involves aspects of leadership and pedagogical positioning. In this context, school management in early childhood education revolves around leadership criteria and criteria for stimulating child development. This article was born from an Intervention Project focusing on managerial leadership in an early childhood education school in the city of Salvador, Bahia. It proposed to revisit aspects of leadership and the importance of school management of early childhood education consistent with the good development of teaching and learning. Its general objective was to improve the development of leadership actions in school management, enriching the teaching and learning process at school. The school should not develop its political-pedagogical project motivated only by a legal requirement, but rather by the need to innovate collective action in everyday work.

**Keywords:** School management. Early Childhood Education. Leadership. Education. Pedagogy.



## LA GESTIÓN ESCOLAR COMO PRÁCTICA DE LIDERAZGO DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN TEMPRANA: MIRADAS Y ESCUCHAS SOBRE LA FORMACIÓN, PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE LA(S) INFANCIA(S)

### RESUMEN

La gestión escolar remite a una dinámica de gestión diferente. Involucra aspectos de liderazgo y posicionamiento pedagógico. En este contexto, la gestión escolar en la educación infantil gira en torno a criterios de liderazgo y criterios de estimulación del desarrollo infantil. Este artículo nació de un Proyecto de Intervención enfocado en el liderazgo gerencial en una escuela de educación infantil en la ciudad de Salvador, Bahía. Se propuso revisar aspectos del liderazgo y la importancia de la gestión escolar de la educación infantil coherente con el buen desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje. Su objetivo general fue mejorar el desarrollo de acciones de liderazgo en la gestión escolar, enriqueciendo el proceso de enseñanza y aprendizaje en la escuela. La escuela no debe desarrollar su proyecto político-pedagógico motivado sólo por una exigencia legal, sino por la necesidad de innovar la acción colectiva en el trabajo cotidiano.

**Palabras-clave:** Gestión escolar. Educación Infantil. Liderazgo. Educación. Pedagogía.

### INTRODUÇÃO

O atendimento à educação infantil em creche e pré-escola na sociedade brasileira, passou por muitas transformações. O campo das práticas educativas, incluindo gestão e aprendizagem, é um tema importante, no qual é necessário visar parâmetros de qualidade com o propósito de que a educação infantil possa atender às necessidades da comunidade escolar.

Partindo desse pressuposto, este artigo discorre da construção de um Projeto de Intervenção, realizado para o trabalho final do mestrado, com foco na liderança gerencial em uma escola de educação infantil no município de Salvador, na Bahia. À luz das mudanças significativas nas perspectivas de Lüdke e André: “o caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular.” (2014, p. 20).

A pesquisa nasceu através de uma retrospectiva sobre a história da criança, de seu reconhecimento como ser social, sujeito de direitos e sobre como se dá o processo de seu desenvolvimento educacional. Partindo-se do objetivo central, a pesquisa buscou sistematizar e compreender os elementos que interagem no desempenho da liderança do gestor escolar de educação infantil. Dessa forma, é fundamental identificar a contribuição teórica que norteia as práticas de gestão in lócus e o entrelaçamento deste com a prática cotidiana.

Destaca-se que as práticas educativas e os conceitos básicos foram se estabelecendo com o apoio das condições sociais concretas possíveis após a instituição de regulamentos e leis como componentes de políticas públicas historicamente formuladas.

Pensando nisso, o projeto propôs revisar os aspectos da liderança e a importância da gestão escolar da educação infantil condizente com o bom desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. O plano de intervenção partiu das considerações sobre os espaços de educação infantil como culturalmente construídos, marcados por um conjunto de ações humanas mediadas por modelos de crenças relacionados a objetivos e prioridades para o conhecimento. Para a intervenção foram selecionados os materiais pedagógicos do Projeto Nossa Rede - Referencial Curricular Municipal para a Educação Infantil (RCMEI), as Diretrizes para a Gestão da Educação Infantil: dimensões pedagógicas e administrativo e o Sistema de Acompanhamento da Nossa Rede de Educação Infantil, no qual procurando identificar as múltiplas abordagens às práticas administrativas desenvolvidas na escola, contrastando com os



dados obtidos relativos ao ambiente escolar, envolvendo-os à luz dos aspectos sociais, econômicos e pedagógico.

Desta forma, o interesse em pesquisas sobre o tema Liderança na Gestão Escolar surgiu de diversas experiências no ambiente educacional, do trabalho como gestor e diálogos com professores de educação infantil e outros profissionais.

A motivação para a realização do trabalho surgiu da intensa percepção da necessidade de melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem em segmento da educação infantil, baseando-se, entre outros aspectos, na competência humana e profissional do gestor escolar, na sua capacidade de orientar, apoiar e liderar as ações e processos promovidos pela instituição escolar.

Considerando esse cenário, que será mais delineado no transcorrer deste trabalho, este estudo procurou resolver o seguinte problema: a dificuldade de liderança da gestão escolar nas ações do Programa Nossa Rede Educação Infantil no CMEI Edivaldo Machado Boaventura.

Desta maneira, o projeto de trabalho caracteriza-se como um Estudo de Caso por apresentar à observação e a análise da realidade do espaço escolar no ambiente natural e diversificado.

Partindo-se do objetivo central, a pesquisa delineou a seguinte organização: a primeira se trata do diagnóstico institucional abordando a realidade interna e externa da Unidade Educativa; a segunda apresenta o problema, os objetivos a serem alcançados e a justificativa do projeto; na terceira seção nos debruçamos no estudo do marco teórico que fundamenta o projeto; na quarta seção é o desenho da inovação educativa, nesta são abordados os elementos presente no projeto de intervenção como: descrição, população beneficiada, estratégias, atividades, recursos, monitoramento/avaliação e o cronograma de execução, por fim, a última seção é dedicada às considerações acerca do projeto desenvolvido.

## METODOLOGIA

A metodologia empregada para a análise dos dados consiste na abordagem da pesquisa qualitativa, uma vez que essa forma de pesquisa busca analisar os contextos sociais de um grupo específico com o objetivo de compreender seus fenômenos culturais.

Conforme ressaltado por Bogdan e Bicklen (2013, p. 48), os dados qualitativos permitem ao pesquisador um olhar mais preciso sobre o contexto estudado, evitando separar "o ato, a palavra ou o gesto", já que essa trilogia é indispensável para a compreensão de uma determinada cultura social. Pesquisadores que utilizam essa abordagem não focam apenas nos resultados, mas também no processo completo de coleta e análise, visando entender as múltiplas dimensões do objeto de estudo.

A partir da observação e análise do ambiente escolar do Centro Municipal Edivaldo Machado Boaventura, a comunidade escolar e equipe gestora, diagnosticaram diversos dados representados nas fortalezas e debilidades internas e externas os quais foram apresentados durante a pesquisa. Essa etapa foi considerada fundamental, pois orientou o caminho a ser seguido, evitando a dispersão do foco central do Trabalho de Graduação, que busca identificar as dificuldades de liderança no trabalho do gestor escolar, com o objetivo de oportunizar a aprendizagem de todos na escola. O Centro Municipal de Educação Infantil Edivaldo Boaventura tem se esforçado para aprimorar suas práticas de ensino, visando melhorar a qualidade da educação e tornar a aprendizagem dos alunos mais significativa. No entanto, muitos dos problemas atuais da escola decorrem das dificuldades em desenvolver uma liderança escolar democrática e eficaz. Por isso, o objetivo é demonstrar como é possível promover uma liderança escolar que envolva todos os participantes do ambiente escolar, alcançando as metas e objetivos traçados, de modo a construir uma gestão democrática e participativa.

É nesse contexto que se insere a formação do gestor escolar na Rede Municipal de Salvador-Bahia por meio de políticas municipais de formação de gestores, como o Programa Nossa Rede Educação Infantil. No entanto, esse programa tem revelado uma fraca conexão entre a formação



oferecida e os resultados na prática cotidiana das escolas de educação infantil. Os gestores continuam enfrentando grandes dificuldades na gestão escolar.

Pesquisas realizadas por Campos (1999, 2003), Campos, Fullgraf e Wiggers (2006) e Gatti (2010) indicam que, além de a formação inicial não preparar adequadamente os professores para as particularidades da educação infantil, os profissionais que atuam em creches enfrentam dificuldades para superar práticas pedagógicas enraizadas que não correspondem aos padrões de qualidade estabelecidos nos documentos oficiais. É comum observarmos um atendimento ainda caracterizado pelo assistencialismo, com pouca ênfase no desenvolvimento integral das crianças. O estudo e a discussão sobre a educação coletiva de crianças pequenas continuam sendo imprescindíveis. Nesse sentido, Bruno, Abreu e Monção (2012, p. 80) sugerem que:

no que se refere à legislação, atualmente contamos com um corpo de leis que sustentam e regulamentam a educação infantil – Constituição Federal, Leis de Diretrizes e Bases da Educação, Diretrizes Nacionais para a Educação Infantil –, entretanto ainda há uma lacuna entre as conquistas legais, as políticas públicas de educação infantil e as práticas que ocorrem no interior das unidades de educação infantil.

Perante o fato mencionado na citação anterior, observamos a existência de um entrave. No entanto, com base na literatura relacionada ao tema, entende-se que, na prática, os professores da creche incorporam conhecimentos e habilidades específicas ao seu fazer cotidiano, desenvolvidos a partir das experiências vivenciadas dentro da instituição, por meio das interações com as crianças, com os demais professores e com a equipe gestora, conforme ressalta Ferreira (2000), ao conceber a gestão como a coordenação ou direção de uma técnica que materializa uma atitude ou plano, sendo também uma política de orientação de um procedimento voltado para a implementação de mudanças a serem concretizadas. Como aborda a autora, “a direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva do projeto pedagógico que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer” (p. 113).

Assim, a gestão é desenvolvida por meio da coletividade, com o envolvimento de todos os membros da instituição trabalhando em um projeto pedagógico que tem como cerne o potencial de modificação. Para isso, é basilar que todos os membros da escola atuem com maior competência, garantindo que o ensino seja efetivo e a aprendizagem se concretize. O objetivo é construir princípios por meio do diálogo, de modo que as práticas possam ser implementadas de forma colaborativa, promovendo vínculos e estabelecendo boa convivência.

Após a análise do panorama apresentado, consideramos que a gestão do Centro Municipal de Educação Infantil Edivaldo Machado Boaventura precisa rever alguns pontos que têm sido obstáculos para uma boa administração e que demandam melhorias. Entre eles: a) a ausência de ações que promovam uma gestão democrática voltada para a qualidade do processo educacional; b) a falta de conscientização entre os profissionais da escola sobre o fato de que somente uma prática participativa e democrática pode gerar mudanças significativas e positivas para a instituição; c) a necessidade de ferramentas adequadas para a implementação de uma gestão democrática, com base em um plano de melhoria do processo de ensino e aprendizagem na Educação Infantil, bem como os desafios associados a essa implementação.

Diante das fraquezas e fortalezas identificadas no Centro Municipal de Educação Infantil Edivaldo Machado Boaventura, acredita-se que a busca pela qualidade nas diversas áreas da instituição pode se tornar uma realidade por meio da elaboração de um Plano de Ação, que apresente propostas voltadas para a melhoria das debilidades e a consolidação das fortalezas.

De acordo com Lück (2002), a escola deve ser analisada por meio de uma perspectiva sistêmica aberta, pois interage e exerce influência mútua com o ambiente em que está inserida. Sua função é promover melhorias na comunidade por meio da educação de seus filhos, ao mesmo tempo em que é influenciada por essa comunidade, ajustando seus programas, métodos, técnicas e objetivos para atender às suas necessidades.

A educação é fundamental para a vida de todas as pessoas e está presente na agenda cotidiana de todos os segmentos sociais. Ela proporciona acesso a diversas formas de inserção social, e, como a



escola é o principal espaço onde ocorre a formalização desse processo educativo, é essencial compreender seu compromisso social e o de seus gestores.

As instituições escolares são influenciadas pelos fenômenos sociais, sendo desafiadas pelas demandas do mundo do trabalho e da vida social, política e cultural, exigindo que os conhecimentos e habilidades transmitidos pela escola estejam alinhados com essas necessidades. Isso contribui para o agravamento e diversificação do sistema educacional, que requer a conscientização dos sujeitos envolvidos. Uma das formas mais eficazes de organizar e alcançar os objetivos da educação institucionalizada é através da legislação. A gestão da educação escolar é regida por uma série de leis e normas federais, estaduais e municipais, que abrangem desde diretrizes curriculares até questões de financiamento e recursos (Cury, 2000).

A legislação educacional brasileira [...] conta com recursos favoráveis à cobrança do direito à escola de qualidade. Entre outros pode-se citar a vinculação constitucional de recursos para a manutenção e desenvolvimento de ensino, a gratuidade do ensino nos 2 estabelecimentos oficiais em todos os níveis, o ensino fundamental como direito público subjetivo de todos, não importando a idade, além de uma chamada à participação da comunidade nas escolas (Cury, 2004, p. 58).

A educação é fundamental na vida de todas as pessoas e está integrada à rotina de todos os segmentos sociais. Por meio dela, é possível acessar diferentes formas de inserção social. Sendo a escola o principal espaço de formalização desse processo educativo, torna-se essencial compreender seu compromisso social, assim como o de seus gestores.

## DISCUSSÃO E RESULTADOS

No início do século XX, a trajetória do atendimento em creches no Brasil foi influenciada por um enfoque assistencialista e industrial, voltado predominantemente para a população de menor renda. Esse modelo de atendimento era disponibilizado em creches, que funcionavam principalmente como instituições de acolhimento e assistência, permitindo que as mães pudessem exercer atividades laborais. Posteriormente, com o processo de redemocratização do país, a Constituição Federal de 1988 foi promulgada, assegurando o direito das crianças à educação infantil, oferecida em creches e pré-escolas para crianças de 0 a 6 anos. Em 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), essa assistência foi ampliada para crianças de até 5 anos. Foi estabelecido um prazo de dez anos para que os municípios se adequassem às novas orientações. Na cidade de Salvador/Bahia, a partir de janeiro 2008, foi implementado um atendimento para crianças de 0 a 5 anos, com horários específicos, levando em conta a garantia do direito a uma alimentação adequada, provida pelos centros municipais.

Assim, à medida que o mundo se configura como um vasto mercado, as relações são moldadas segundo critérios que priorizam o lucro e o consumo individual.

Libâneo e Oliveira (1998, p. 606) apontam que:

As transformações gerais da sociedade atual apontam a inevitabilidade de compreender o país no contexto da globalização, da revolução tecnológica e da ideologia do livre mercado (neoliberalismo). A globalização é uma tendência internacional do capitalismo que, juntamente com o projeto neoliberal, impõe aos países periféricos a economia de mercado global sem restrições, a competição ilimitada e a minimização do Estado na área econômica e social.

Essas transformações revelam dois aspectos centrais da complexidade em que a educação se encontra: como a educação é impactada por esse contexto e até que ponto ela mantém sua autonomia frente às mudanças políticas e sociais. Identificar os obstáculos que essa realidade impõe à prática educativa é uma tarefa em constante evolução. Na contemporaneidade, a gestão escolar, especialmente na Educação Infantil, enfrenta mudanças significativas na legislação educacional, resultado de um processo gradativo e histórico que continua a moldar nossa política educacional.



O local escolhido para a pesquisa tem relevância junto à secretaria municipal de educação de Salvador/Bahia, conhecido por desenvolver um currículo que valorizava experiências diversificadas relacionadas ao brincar, à liberdade de imaginar e criar, além de incentivar a participação das famílias das crianças. É um Centro Municipal de Educação Infantil, localizada na zona periférica de Salvador/Bahia, criada em 1985 em um bairro de classe baixa. No período em que foram coletados os dados para a pesquisa, essa unidade atendia 120 crianças de 0 a 5 anos, sendo a maioria delas filhas de trabalhadores da região, passou a ser mantida pelo Poder Público Municipal de Salvador/Bahia, através da Secretaria Municipal de Educação no ano de 2007/2008, com base nos dispositivos constitucionais e na Legislação vigente.

A inclusão da Educação Infantil no capítulo da Educação, conforme a Constituição Federal de 1988 marca o início de um novo tempo para este segmento, e, quase uma década depois, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, concebe a Educação Infantil como primeira etapa da Educação Básica, ao qual prevê como sua finalidade “[...] o desenvolvimento integral da criança até os seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade” (Brasil, 1996, p. 12).

Dessa forma, as creches, anteriormente vinculadas à área de assistência social, passaram a ser de responsabilidade da Educação. Mas, apenas em 2007, com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) é que se garante financiamento para este segmento. Desde então, os municípios vêm assumindo o atendimento de crianças a partir de 4 meses, em período integral ou parcial, nos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI), em salas de Educação Infantil, localizadas em escolas de Ensino Fundamental e pela celebração de convênios com escolas comunitárias, confessionais e filantrópicas.

O Centro Municipal de Educação Infantil Edivaldo Machado Boaventura, conta com 09 professores, sendo 07 servidores concursados da Rede Municipal de Educação de Salvador e 02 professores contratados em Regime Temporário de Trabalho, sem vínculo empregatício com o sistema municipal de educação de Salvador- BA. Todos os professores são graduados em Pedagogia. Dentre esses profissionais, temos 05 com especialização e 01 com mestrado concluído.

Essa etapa foi considerada fundamental, pois ajudou a manter o foco central do Trabalho de Graduação, que busca identificar as dificuldades de liderança enfrentadas pelo gestor escolar para promover a aprendizagem de todos os alunos. O Centro Municipal de Educação Infantil Edivaldo Boaventura tem se esforçado para aprimorar suas práticas de ensino, visando oferecer uma educação de maior qualidade e tornar a aprendizagem dos alunos mais significativa. No entanto, muitos dos problemas atuais da escola estão relacionados à dificuldade em desenvolver uma liderança escolar democrática e eficaz.

Dessa forma, pretende-se demonstrar como é possível estabelecer uma liderança na gestão escolar que envolva todos os participantes do ambiente educativo, de modo a alcançar os objetivos e metas estabelecidos e promover uma gestão democrática e participativa. O processo de liderança na gestão escolar apresenta vários desafios, exigindo que o gestor atue como líder, preparando colaboradores que o auxiliem em suas atividades e capacitando-os para se adaptarem às mudanças. Nesse contexto, é necessário investigar o entendimento dos diversos atores (educadores, pais, funcionários etc.) sobre os processos de formação de lideranças educacionais e os impactos da atuação da gestão escolar.

Nesse contexto é que se insere a formação do gestor escolar na Rede Municipal de Salvador/BA, por meio de políticas de formação para o gestor escolar em esfera municipal, com o Programa Nossa Rede Educação Infantil.

Em contrapartida o programa vem evidenciando pouca relação entre formação e resultado na prática cotidiana da escola básica, na educação infantil. Os gestores continuam tendo muita dificuldade em gerir as escolas.



Acreditamos que isso esteja acontecendo, porque a Secretaria Municipal de Educação (SMED) não dispõe de um instrumento de acompanhamento do Programa de Formação do Gestor e nem uma avaliação dos encontros realizados para fomentar a atuação do gestor escolar como forma de contribuir para a prática do gestor escolar, detectando contribuições, fragilidades, dificuldades, questões que podem ser revisadas e melhoradas.

Após a observação do panorama acima, acreditamos que a atuação da gestão escolar do Centro Municipal de Educação Infantil Edivaldo Machado Boaventura necessita rever alguns pontos que vêm sendo desfavoráveis a uma boa gestão e que precisam melhorar, a saber: a) a carência de ações que configurem numa gestão democrática voltada para um processo educacional qualitativo; b) A falta de conscientização de todos os profissionais da escola de que somente a prática participativa e democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola; c) A necessidade de ferramentas necessárias para a implantação da gestão democrática a partir de um plano de melhoramento do processo de ensino e aprendizagem na Educação Infantil e quais os desafios desta implantação.

Contudo, frente às debilidades e fortalezas identificadas no Centro Municipal de Educação Infantil Edivaldo Machado Boaventura, acredita-se que a busca pela qualidade nas diversas áreas que compõem a instituição, poderá ser uma realidade mediante a elaboração do Plano de Ação que apresentem propostas para as melhorias das debilidades e consolidação das fortalezas.

As dimensões educativas analisadas durante a implementação deste Projeto de Trabalho evidenciaram problemas que afetam o processo educacional e, por consequência, a atuação da gestão escolar. Esses problemas estão relacionados à falta de ações que promovam uma gestão democrática, direcionada para um processo educacional de qualidade.

O primeiro problema identificado após a análise institucional foi a falta de ações para assegurar processos de gestão democrática na construção de uma Educação Infantil de qualidade. Observou-se que, durante a matrícula, a explicação fornecida aos pais não garante a compreensão adequada da estrutura, funcionamento e concepção educacional proposta pelo Centro Municipal de Educação Infantil Edivaldo Machado Boaventura. Isso leva as famílias a adotarem posturas inadequadas em relação ao atendimento das crianças e a perceberem a escola em tempo integral na Educação Infantil apenas como um local para cuidados, sem considerar que educar e cuidar estão integrados no processo educacional.

O segundo problema identificado é a ausência de processos formativos na escola, evidenciada por momentos de silenciamento em situações decisórias. Em outras ocasiões, prevalece um discurso que não condiz com a postura de um profissional que entende a importância de seu papel no contexto educacional. Afinal, como afirma Freire (1996) “o professor é um sujeito político e dele não pode prescindir”. Tal postura pode resultar de uma possível falta de conhecimento sobre a verdadeira função do docente em uma perspectiva social e da falta de conscientização dos profissionais da escola sobre a importância de uma atuação participativa e democrática. Isso impede a promoção de mudanças significativas e benéficas para a instituição.

O terceiro problema reflete conflitos na escola, resultantes dos problemas anteriormente identificados. Esse problema destaca a necessidade de estabelecer parâmetros para analisar e avaliar a liderança da gestão escolar nas dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras, bem como a atuação dos profissionais de educação envolvidos no processo educacional.

Diante desse contexto, as ações propostas para a implantação do programa de liderança e qualidade dos processos educativos visam assegurar a efetiva implementação das ações decididas coletivamente, a partir de um plano de melhoria do processo de ensino e aprendizagem na Educação Infantil. Para concretizar essas ações, é necessário basear-se na legislação vigente e adotar processos participativos com toda a comunidade escolar.

A realização deste Plano de Trabalho, que aborda questões complexas de gestão escolar na Educação Infantil de forma reflexiva, buscou que a escola-alvo, o CMEI Edivaldo Machado Boaventura, demonstrasse habilidade para desenvolver o trabalho educacional em articulação com a comunidade. A atuação na escola desde antes do período definido para a realização do Plano de Trabalho possibilitou a utilização da estratégia de observação participante. Essa abordagem ofereceu oportunidades para a coleta de dados, como o conhecimento dos procedimentos escolares e arquivos, acesso a documentos e a capacidade de relatar experiências e fatos.



Diante do cenário apresentado, analisamos e observamos o contexto da unidade escolar, Centro Municipal de Educação Infantil Edivaldo Machado Boaventura, para identificar de forma mais detalhada os entraves relacionados à liderança da gestão escolar. Foram consideradas as seguintes etapas:

Primeira fase: Nesta fase, foi realizada uma análise documental, que permitiu identificar informações relevantes para a argumentação delineada no Plano de Trabalho. A análise dos documentos revelou evidências dos entraves que dificultaram a gestão escolar, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de suas atribuições.

Segunda fase: Foram realizadas reuniões com os pais das crianças atendidas no CMEI Edivaldo Machado Boaventura com o objetivo de conhecer melhor os envolvidos no Plano de Trabalho. Além disso, foi elaborado um questionário direcionado aos pais para obter informações relevantes sobre suas percepções e experiências.

Terceira fase: Análise e descrição dos elementos coletados. As informações obtidas foram organizadas em gráficos e analisadas posteriormente. Foram analisados documentos referentes às atividades desenvolvidas e referentes à gestão escolar na educação infantil pertencentes ao arquivo do CMEI Edivaldo Machado Boaventura.

Diante da ênfase nas ações administrativas da escola, o papel do profissional da educação é essencial para que o processo político educacional seja plenamente realizado. No entanto, ainda se observa um distanciamento desses profissionais em relação ao processo administrativo escolar.

O estudo da Educação Infantil desempenha um papel fundamental no desenvolvimento infantil, sendo essencial que aqueles envolvidos na gestão escolar compreendam essa trajetória. No Brasil, o atendimento à infância sempre esteve profundamente ligado à história política do país e à organização do Estado e da sociedade em diferentes momentos históricos. Durante os séculos XVIII e XIX, as poucas iniciativas voltadas ao cuidado infantil eram lideradas pela igreja, com o objetivo de proteger e abrigar crianças órfãs e abandonadas, muitas vezes filhas de escravas e prostitutas.

Essas iniciativas consistiam em instituições de caridade e assistência, cujo principal objetivo era reduzir a mortalidade infantil por meio da oferta de cuidados básicos e higiene. Com a Proclamação da República, no final do século XIX, esse cenário começou a mudar. A proteção à infância passou a ser uma questão político-social, tornando-se uma responsabilidade do Estado, além da família, devido ao aumento do número de crianças abandonadas resultante do crescimento demográfico, da urbanização e da industrialização. Nesse período, a intervenção estatal focava principalmente nas classes populares e era baseada na crença de que as crianças pobres herdavam inclinações negativas de seus pais. Assim, surgiram as primeiras creches, com o objetivo de salvar a alma das crianças e garantir sua submissão por meio do controle e dos cuidados básicos oferecidos (Carvalho, 2002).

Sobre o período do surgimento da infância, Carvalho sinaliza a seguinte afirmativa:

A aparição da infância, tal como a concebemos hoje, ocorreu em torno do século XIII e XIV, mas os sinais de sua evolução tornaram-se claros e evidentes, no continente europeu, entre os séculos XVI e XVII no momento em que a estrutura social vigente (Mercantilismo) provocou uma alteração nos sentimentos e nas relações frente à infância (Carvalho, 2003, p. 47).

Investigando a definição da palavra infância, originária do latim *infantia*, observa-se que a sua criação está ligada conceitualmente a ideia de “incapacidade de falar”. Os termos infante, infância e demais semelhanças advêm da concepção de ausência da fala.

Acreditava-se que a criança, em idade inferior aos 7 anos, não possuía habilidades de falar, de expressar seus sentimentos, pensamentos e emoções. Desde a sua concepção, a palavra infância traz consigo a marca da inabilidade, da incompletude diante os mais habilitados, delegando estes infantes a uma categoria de inferioridade perante as pessoas adultas. Era visto como um ser desconhecido, sem espaço apropriado socialmente.



Conforme Dalbosco (2013), a criança era vista como um ser incompleto e inferior ao adulto, cuja participação na sociedade dependia sempre da intervenção deste, que tinha o papel de moldá-la. Esse entendimento sustenta a ideia de infância como uma fase de potencialidades ainda em desenvolvimento, porém limitada por limitações explícitas. Assim sendo, a infância era concebida como uma mera projeção do mundo adulto.

Até esse período, a criança era vista como um ser incompleto, comparada ao adulto, sem uma identidade própria. A "infância" era considerada uma fase curta, limitada apenas ao período de instabilidade física. Assim que a criança adquiria uma certa autonomia, era imediatamente inserida no mundo adulto, participando de suas atividades e trabalhos, mesmo sem estar plenamente desenvolvida para isso. A respeito dessa transição precoce para o universo adulto, Phillipe Ariès reforça essa ideia com a seguinte afirmação:

de criancinha pequena, ela se transforma imediatamente em homem jovem, sem passar pelas etapas da juventude, que talvez fossem praticadas antes da Idade Média e que se tornaram aspectos essenciais das sociedades evoluídas de hoje (Ariès, 2021, p. 10).

O conceito de infância surge de forma gradual à medida que as sociedades se desenvolvem, sendo temporal e sujeito a constantes mudanças ao longo da história. É importante frisar que a infância está em um processo contínuo de transformação, variando não apenas com o passar do tempo, mas também de acordo com a classe social, a cultura e o ambiente em que a criança está imersa.

Com o surgimento de um novo modelo social no final do século XVII, ocorreram transformações significativas que modificaram a estrutura existente até então. Essas mudanças destacaram a importância da criação de escolas, vistas como instrumentos essenciais para proporcionar a formação inicial das crianças, focada na aquisição da leitura, escrita e matemática, preparando-as para a vida adulta. A escola passou a ocupar o papel de espaço de aprendizagem, substituindo o modelo anterior, em que o conhecimento era adquirido principalmente pela observação dos mais experientes. Assim, as crianças passaram a aprender em ambientes que promoviam uma educação sistematizada. Em relação à inserção das crianças nesses espaços de ensino formal, Ariès faz uma avaliação crítica desse período, expressando a seguinte afirmação:

A despeito das muitas reticências retardamentos, a criança foi separada dos adultos e mantida a distância numa espécie de quarentena, antes de ser solta no mundo. Essa quarentena foi a escola, o colégio. Começou então um longo processo de enclausuramento das crianças (como os loucos, os pobres e as prostitutas) que se estende até nossos dias e ao qual se dá o nome de escolarização (Ariès, 2021, p. 11).

Assim, a educação infantil no Brasil se desenvolveu sob uma perspectiva assistencialista, voltada para o trabalho beneficente destinado às classes mais pobres. No início do século XX, o Estado começou a ter uma presença cada vez mais significativa nas políticas de cuidado e atenção à infância, em parceria com instituições privadas e religiosas. As creches, voltadas para crianças de 0 a 3 anos, eram frequentemente vinculadas a associações filantrópicas ou a órgãos de assistência e bem-estar social. Já os jardins de infância e pré-escolas, para crianças de 4 a 6 anos, embora também oferecidos por associações filantrópicas, faziam parte dos sistemas educacionais (Corrêa, 2007).

Lordelo (2002) destaca a importância das creches como um mecanismo para promover a igualdade de oportunidades para as mulheres ao facilitarem sua inserção no mercado de trabalho. De maneira similar, Didonet (2001) ressalta que o surgimento e a expansão dessas instituições estão historicamente ligados às conquistas femininas de novos espaços sociais, o que gerou a dificuldade de cuidar dos filhos pequenos em tempo integral. Inicialmente, as creches tinham a função de fornecer apenas cuidados físicos e de higiene, sendo um local para as crianças ficarem enquanto suas mães trabalhavam, sem a existência de um projeto educativo voltado para o seu desenvolvimento.



Diante dos apontamentos apresentados, percebemos quão árduo e desafiador foi o percurso histórico da criança brasileira, fragmentado em diferentes contextos e moldado, principalmente, por condições econômicas e sociais. Para os mais favorecidos, havia acesso a orientações e encaminhamentos que reconheciam o valor de ser criança. Já para os menos privilegiados, a infância era marcada por privações e pela negação da importância dessa fase essencial da vida humana. Como afirma Pillar:

Portanto, não existe uma população infantil homogênea, mas diferentes populações infantis, com processos desiguais de socialização. As crianças de classe alta e as das classes populares têm diferentes papéis e desempenhos em casa, na família e no meio social (Pillar, 2001, p. 23).

Por isso, é fundamental considerar a multiplicidade de questões sociais, culturais e políticas que moldam a formação do povo brasileiro. Ser criança está intimamente ligado ao contexto em que se vive, em um tempo e espaço específicos, estando sujeito à influência do meio sociocultural.

A infância não deve ser vista apenas como uma peça separada no panorama educacional, político e econômico, mas como um elemento fundamental na história da produção e reprodução da vida em sociedade. Com a evolução dos conceitos sobre a criança — que deixa de ser vista como espectadora ou um adulto em miniatura para se tornar protagonista, sujeito de conhecimento e portadora de direitos — surge uma maior preocupação com sua formação e com os conhecimentos que serão trabalhados nessa fase crucial do desenvolvimento humano.

Ao navegarmos pelo fluxo da contemporaneidade, deparamos com uma série de transformações que estabelecem novas condições, impulsionam o desenvolvimento de distintas concepções e promovem múltiplas perspectivas sobre um mesmo evento. Isso ressalta a ruptura de modelos antes considerados fundamentais na compreensão da sociedade atual.

A percepção de infância, nesse espaço em constata transformação, passa a ter uma nova configuração, a criança, dessa nova era, apresenta outras particularidades, conquistando uma maior autonomia, habilidades não visualizadas num passado remoto, intenção da atual conjuntura instituída pelas determinações da globalização e do neoliberalismo.

Sob essa perspectiva, o cenário atual nos mostra que todos os acontecimentos ao longo da história da infância contribuíram para identificar a criança como um indivíduo histórico-cultural, constituído a partir de fatores econômicos e políticos que repercutem diretamente sobre ela. Dessa forma, reconhecemos essa fase da vida humana como detentora de direitos, além de ser dotada de competências e capacidades que podem ser continuamente aperfeiçoadas.

Não podemos deixar de mencionar que as crianças contemporâneas se desenvolvem de forma precoce, em grande parte devido aos estímulos oferecidos pelo ambiente ao seu redor. As ações de educar e cuidar são consideradas essenciais para apoiar esse processo de crescimento e aprimoramento, “situações privilegiadas de interação que envolvem afetos e significam para a criança oportunidades de socialização e aprendizagem das formas culturais de toque e de cuidado com o corpo” (Lima, 2009, p. 11).

De acordo com o documento do MEC, Práticas Cotidianas na Educação Infantil: Bases para a Reflexão sobre Orientações Curriculares (Barbosa, 2009, p. 12),

a função da Educação Infantil nas sociedades contemporâneas é proporcionar à criança a vivência em comunidade, aprendendo a respeitar, acolher e celebrar a diversidade. Isso inclui sair da percepção restrita ao seu universo pessoal, passando a compreender o mundo a partir da perspectiva dos outros e de diferentes realidades sociais. Essa abordagem envolve uma aprendizagem profunda da cultura por meio de ações, experiências e práticas de convívio social que sejam sólidas, constantes e comprometidas, permitindo à criança internalizar as formas de pensar, agir e operar construídas pela sua comunidade ao longo do tempo.

Nesse sentido, os estabelecimentos de Educação Infantil necessitam planejar sua proposta pedagógica com a finalidade de promover o desenvolvimento da criança na sua integralidade.



De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil no que se refere aos objetivos da proposta pedagógica das instituições de Educação Infantil tendo em vista o cumprimento plenamente da sua função sociopolítica e pedagógica definem o cuidar e o educar crianças de 0 até 5 anos de idade como finalidade dessa primeira etapa da Educação Básica. Dessa forma determinam, em seu art. 7º, que as instituições de Educação Infantil garantam o cumprimento dessa finalidade:

- I. oferecendo condições e recursos para que as crianças usufruam seus direitos civis, humanos e sociais;
- II. assumindo a responsabilidade de compartilhar e complementar a educação e cuidado das crianças com as famílias;
- III. possibilitando tanto a convivência entre crianças e entre adultos e crianças quanto a ampliação de saberes e conhecimentos de diferentes naturezas;
- IV. promovendo a igualdade de oportunidades educacionais entre as crianças de diferentes classes sociais no que se refere ao acesso a bens culturais e às possibilidades de vivência da infância;
- V. construindo novas formas de sociabilidade e de subjetividade comprometidas com a ludicidade, a democracia, a sustentabilidade do planeta e com o rompimento de relações de dominação etária, socioeconômica, étnico-racial, de gênero, regional, linguística e religiosa (Brasil, CNE/CEB, 2009, p. 2).

Nesse processo, é fundamental considerar o que as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI) apontam: "Educar, cuidando inclui acolher, garantir a segurança, mas também alimentar a curiosidade, a ludicidade e a expressividade infantis" (Brasil, Parecer CNE/CEB, 2009, p.10). Isso evidencia que a educação infantil deve ir além da proteção física, estimulando o desenvolvimento integral da criança por meio de experiências que promovam o brincar, a criatividade e a exploração do mundo ao seu redor.

Dessa forma, o espaço da Educação Infantil é entendido como um ambiente propício para a aprendizagem e o desenvolvimento das crianças, além de ser um meio de assegurar seus direitos como cidadãos desde o nascimento. A educação infantil se destaca por sua importância como um fator preditivo do desenvolvimento infantil e pessoal (Oliveira; Ferreira; Barros, 2011). Assim, a função da educação, de modo geral, é ampliar as capacidades das crianças de pensar e tomar decisões, indo além das abordagens reprodutivistas de pensamento e conhecimento (Adorno, 2020). Isso significa que a educação infantil deve ser trabalhada como uma formação cultural, proporcionando condições para o desenvolvimento integral da criança. Esse processo é sustentado pela tríade brincar, cuidar e educar, com definições claras sobre os saberes e conhecimentos a serem ministrados nos espaços educativos.

Quando nos referimos à gestão escolar, estamos falando de administração, isto é, refere-se à ação de gerir, administrar e gerenciar uma instituição de ensino. O gestor escolar, em geral, tem a função de administrar e supervisionar as atividades dentro da instituição, além de fomentar orientação educacional aos seus colegas. O trabalho em equipe é basilar, pois é ele que definirá a qualidade do desempenho da gestão dentro da escola.

Ferreira (2008) compreende a gestão como o sentido ou coordenação de um procedimento que materializa uma atitude ou um plano, sendo também uma política de orientação de um processo que conduz a mudanças a serem implementadas. Conforme ressalta a autora, "a direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva do projeto pedagógico que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer" (p. 113).



Sendo o gestor, um ator pertencente à organização e a quem compete à execução das tarefas confiadas ao campo da gestão, torna-se agora mais fácil encontrar um conceito que o identifique. Sendo assim, estar vinculado ao gestor, tomar frente para a construção do projeto político pedagógico na escola que irá requerer a definição de políticas e metas educacionais muito claras e bem definidas. Ao mesmo tempo, definir e produzir dados e informações necessárias ao estabelecimento de uma política educacional coerente e promover a qualidade, participar de treinamentos para profissionalização de diretores, e por fim estimular a participação de todos. A escola não deve elaborar seu projeto político-pedagógico apenas movida por uma exigência legal, mas a partir da necessidade de inovar a ação coletiva no cotidiano de seu trabalho. Daí dá maior relevância à implantação de uma gestão democrática.

Segundo Bezerra e França (2009) em oposição à visão técnica e mercadológica da administração pública, os autores apresentam propostas que consideram a dimensão sociológica, histórica e cultural da gestão democrática da escola, pois é neste contexto que são geridos processos de qualidade. De modo mais preciso, a alternativa é que os educadores que acreditam e lutam pela gestão democrática assumam a tarefa de conscientização e crítica às atuais políticas, fazendo da autonomia, participação e democracia, em sua essência, pilares para a melhoria da escola pública.

O gestor, sendo um ator pertencente à organização e responsável pela execução das tarefas relacionadas à gestão, pode ser facilmente identificado por esse papel. Assim, cabe ao gestor liderar a construção do projeto político-pedagógico da escola, o que exige a definição de políticas e metas educacionais claras e bem estruturadas. Além disso, é sua responsabilidade definir e produzir dados e informações necessárias para a formulação de uma política educacional coerente, promovendo a qualidade do ensino. O gestor também deve participar de treinamentos para a profissionalização de diretores e incentivar a participação de toda a comunidade escolar. O projeto político-pedagógico da escola não deve ser elaborado apenas como uma obrigação legal, mas sim com base na necessidade de inovar a ação coletiva no cotidiano escolar. Dessa forma, ganha-se maior importância a implantação de uma gestão democrática.

Nessa perspectiva é preciso redefinir a identidade do gestor escolar. O interesse no desenvolvimento dessa inovação focou nas ações de liderança e da gestão escolar como prática que deve ser de caráter docente, social, de formação humana para prosseguir a uma mediação reflexiva e crítica para aprofundar estudos sobre a função de liderança da gestão escolar na educação infantil.

Acomodar essas demandas administrativas e pedagógicas implica que a instituição escolar ter outro cargo de gestão, o que justifica esta proposta de inovação, bem como a ação de descentralização da imagem do gestor, isso porque a gestão de uma instituição escolar passa pela administração de conflitos interpessoais, o que transpõe a visão mecanicista e metódico dos procedimentos tradicionais, centralizado no poder hierárquico e nas questões autoritárias de um regime conservador.

O conceito construtivista de gestão escolar, que retrata a atuação do diretor escolar sem perder sua autonomia, revelando uma cultura educacional marcada por vícios, concepções e tradições absorvidas ao longo de sua carreira que o impossibilitam de se projetar no novo.

A escola se caracteriza por um ambiente de relações complexas. Essas relações se configuram em constantes interações e sua situação atual se configura de relações humanas, sociais, pedagógicas e profissionais, em sua maioria, dependentes da liderança desta organização (Waiandt; Ferretti, 2023).

O gestor educacional desempenha diversas funções dentro de uma organização, uma delas é ter capacidade de liderar. É importante que o perfil desse profissional envolva ações que promovam o ponto principal da educação: a promoção de uma educação de qualidade e que traga bons resultados no ensino (Teixeira, 2022).

Neste íterim, Pereira (2019) complementa que a gestão escolar na Educação Infantil é entendida como um campo composto pelas ações e esforços empreendidos por diretores e coordenadores para envolver professores, demais profissionais e famílias na construção de um trabalho pedagógico edificador para a Educação Infantil, isto é, a uma educação de boa qualidade.



Ser gestor em uma instituição escolar necessita de pessoas responsáveis, que saibam desenvolver uma liderança dentro desse ambiente, como também tem um papel muito importante nas tomadas de decisões e uma grande influência sobre a administração da escola. Um gestor precisa compreender o objetivo de toda escola, encontrar profissionais capacitados em desenvolver atividades que contribuam com a formação de pessoas, através de uma administração responsável, participativa, com planejamento, respeito, confiança, sempre em busca de melhorias no sistema educacional, com foco na qualidade no ensino (Teixeira, 2022).

Neste processo, é muito importante considerar a nova abordagem dedicada à Educação e à infância, constituindo a estrutura de todos os conhecimentos e experiências, sendo defendida por vários documentos que apresentam semelhanças entre si na proporção que as crianças têm o direito desde o nascimento de estar em contato com o espaço escolar.

Gerenciar o trabalho pedagógico cotidiano envolve um trabalho coletivo que exige liderança, visando o desenvolvimento e a efetivação da educação infantil. A Educação Infantil envolve o desenvolvimento e não a aprendizagem, isto é, não significa que a gestão escolar deva desconsiderar as funções educacionais, mas que tanto pode mediar como propor a elaboração de um projeto educacional em torno de aprendizagens que beneficiam o desenvolvimento das crianças (Pereira, 2019).

Embora a gestão democrática da escola pública no Brasil se faça presente como princípio na Constituição Federal de 1988 e na LDB, a legislação educacional posterior pouco avança no sentido de definir o termo e estabelecer atribuições e competências para os gestores escolares. O conceito de gestão democrática da escola tem sido associado a escolha de diretores com a participação da comunidade escolar; a autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira; a elaboração do projeto pedagógico, currículos escolares, planos de gestão escolar, regimentos escolares e constituição de conselhos escolares ou equivalentes envolvendo a participação e consulta a comunidade escolar, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares (Vieira; Vidal, 2019).

Isso indica que a gestão escolar organiza e coordena as diversas ações e práticas realizadas no cotidiano da escola pelos profissionais do magistério e pelos demais profissionais da instituição. Essa compreensão coloca a gestão escolar e a liderança pedagógica lado a lado e ambas ao lado das crianças. Uma criança concreta, sujeito competente e de direitos, produto e produtor de cultura e centro do planejamento curricular (Pereira, 2019).

A organização escolar deve ser orientada pelo interesse coletivo dos profissionais envolvidos, e não por interesses individualistas. Dessa forma, uma direção comum e uma qualidade uniforme podem ser estabelecidas no ambiente de trabalho, permitindo diferentes abordagens na aplicação dos conteúdos científicos, técnicos e éticos que devem ser desenvolvidos dentro da instituição.

É o sentido unitário que garante a verdadeira qualificação e a conseqüente humanização e promoção humana. Somente a participação efetiva e coletiva do conjunto de educadores de uma instituição escolar garante que um projeto se viabilize e concretize, porque, convictos do homem e da mulher que desejam formar para sociedade que querem construir, são capazes de trabalhar nesta direção (Ferreira, 2000, p. 111).

Diante do exposto, pode-se inferir que é essencial que cada membro da escola tenha clareza sobre os objetivos a serem alcançados, além de compreender seu significado e importância. Isso permite uma constante reavaliação de suas práticas e prioridades. A direção da instituição tem o papel de garantir a efetivação e a continuidade desse esforço coletivo, promovendo a coesão e a qualidade no trabalho educacional.

No contexto escolar, a liderança tem surgido como condição fundamental para o sucesso escolar, sendo um meio pelo qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho da equipe para o alcance dos melhores resultados (Waiaandt; Ferretti, 2023).

Mesmo emergindo referências à liderança, essa não é condicionante para identificação dos gestores, situando-se num espaço epistemológico genérico, sendo outros atributos considerados com mais destaque (Vieira; Vidal, 2019).



A liderança é um fator fundamental para o alcance e aprimoramento dos resultados educacionais, havendo uma crescente preocupação com as habilidades e competências necessárias ao gestor para o sucesso desta instituição (Waiandt; Ferretti, 2023).

Caberá à gestão, portanto, criar e/ou oferecer meios que garantam a otimização do funcionamento da organização, através da tomada de decisões, com base na construção coletiva de processos e procedimentos racionais, com vistas ao desenvolvimento e satisfação dos interesses dos proprietários e/ou colaboradores, bem como para o satisfazer as necessidades essenciais da sociedade.

Assim, ao adotar uma função mediadora, a gestão é a principal responsável por a criação de plenas condições para a consecução dos fins, ou seja, dos objetivos e propósito essencial de uma organização. Dessa forma, estar vinculado ao gestor significa iniciar a construção do projeto política pedagógica na escola que exigirá a definição de políticas e objetivos educacionais muito claros e bem definidos. Ao mesmo tempo, definir e produzir os dados e informações necessários estabelecer uma política educacional coerente e promover a qualidade da formação para a profissionalização dos dirigentes e, por fim, estimular a participação de todos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a criança e a multiplicidade de elementos da educação infantil é um desafio que se dilata ao longo do tempo. Em suas considerações, Ariès (1980) destaca a evolução da percepção da criança, que inicialmente era vista como negligenciada ou simplesmente uma versão menor de um adulto, até a imagem de uma criança imaculada, tratada com exagerada proteção. Na modernidade, com a Revolução Industrial, a demanda de que todos os componentes da família entrassem no mercado de trabalho trouxe o questionamento: quais encaminhamentos com as crianças? Nesse contexto, a escola aponta como uma solução, com um enfoque assistencialista, principalmente voltada para o cuidado das crianças.

Ao longo do tempo, impulsionada pela pressão social por uma educação de qualidade e por abordagens que considerassem o desenvolvimento integral da criança, uma nova concepção de Educação Infantil surgiu. Essa mudança é resultado das lutas refletidas na legislação educacional. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/96) estabelece a Educação Infantil como a primeira etapa da Educação Básica, promovendo a integração entre o ato de educar e o de cuidar, que passa a fundamentar as propostas pedagógicas voltadas para creches e pré-escolas.

A junção entre educar e cuidar na Educação Infantil afeta diretamente a prática pedagógica, requisitando que os profissionais da educação integrem o desenvolvimento cognitivo, social e emocional das crianças com os cuidados essenciais para seu bem-estar.

Compreender a criança como sujeito de direitos significa reconhecê-la como portadora de conhecimentos, necessidades e vontades próprias, e garantir que ela tenha voz nas decisões que afetam seu desenvolvimento. Isso implica em uma prática pedagógica que valorize a escuta, a participação ativa da criança e o respeito às suas singularidades.

A formação de professores para atuar na Educação Infantil deve, portanto, contemplar essas especificidades: a articulação entre o cuidado e a educação, o desenvolvimento de uma sensibilidade para entender e respeitar o universo infantil, e a capacidade de promover um ambiente que favoreça tanto o aprendizado quanto o cuidado integral. Esses desafios refletem a complexidade de proporcionar uma educação de qualidade, que equilibre o desenvolvimento acadêmico e emocional da criança com o respeito a seus direitos fundamentais.

A escola não deve desenvolver seu projeto político-pedagógico motivado apenas por uma exigência legal, mais da necessidade de inovar a ação coletiva no cotidiano do trabalho. A partir daí é melhor relevância para a implementação da gestão democrática.



Com base nos dados coletados durante a pesquisa e na literatura que aborda o papel de liderança do gestor escolar, ressaltamos que esse profissional deve atuar como um facilitador e incentivador do trabalho docente. Ele deve favorecer apoio contínuo aos professores e demais profissionais da educação, observar as práticas pedagógicas, organizar e administrar as tomadas de decisões junto a equipe de trabalho, realizar sugestões e correções quando necessário e promover uma variedade de atividades que visem ao desenvolvimento profissional dos educadores. Esse suporte é fundamental para aprimorar as práticas pedagógicas e garantir uma educação de qualidade.

Em síntese, as constatações deste estudo apontam para o papel do gestor, é imprescindível, fundamental para o pleno alcance dos propósitos definido pela organização, ou seja, a escola. O bom gestor é essencial para dinamizar a escola, buscar caminhos, motivar todos os envolvidos no processo. Caso isso não ocorra, o gestor enfrentará muitas dificuldades, pois terá que interagir com pessoas com opiniões diferentes, portanto, se conseguir desempenhar com sucesso a sua função, poderá fazer com que todas essas dificuldades se tornem fáceis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor. *Educação e emancipação*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2020.

ARÍES, Phillipe. *História social da infância e da família*. Tradução de Dora Floksman. Rio de Janeiro: Guanabara, 2021.

BARBOSA, Maria Carmem Silveira. *Práticas cotidianas na Educação Infantil - bases para a reflexão sobre as orientações curriculares – MEC/SEB, Brasília, DF, 2009.*

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sara K. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 12ª edição. Porto: Porto Editora, 2013.

BRASIL. Lei nº. 9.394/96, de 24 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília, DF, 1996. Acesso: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Em: 12 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. *Parecer CNE/CEB nº 5/2009*, de 17 dezembro de 2009. Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil. Brasília: Conselho Nacional de Educação Básica.

BRUNO, E. B. G; ABREU L. C.; MONÇÃO, M. A. G. Os saberes necessários ao coordenador pedagógico de educação infantil: reflexões, desafios e perspectivas. In.: PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. (orgs.). *O coordenador pedagógico e o atendimento à diversidade*. São Paulo: Loyola, 2012. p. 77-98.

CAMPOS, M. M. *A formação de professores para crianças de 0 a 10 anos: modelos em debate*. Educação & Sociedade, São Paulo, v. 20, n. 68, p. 126-142, dez. 1999.

CAMPOS, M. M.; FULLGRAF, J.; WIGGERS, V. A qualidade da educação infantil brasileira: alguns resultados de pesquisa. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 127, p. 87-128, jan./abr. 2006.



- CARVALHO, Eronilda Maria Góes. *Educação infantil: percursos, dilemas e perspectivas*. Ilhéus: Editus, 2003.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto Ferreira; AGUIAR, Márcia Ângela da S (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2004.
- DALBOSCO, Claudio Almir. *Primeira infância e educação natural em Rousseau: as necessidades da criança*. Porto Alegre/RS, n. 2, p. 313-336, maio/ago. 2013.
- DIDONET, Vital. Creche: a que veio, para onde vai. In: Educação Infantil: a creche, um bom começo. *Em Aberto/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais*. v 18, n. 73. Brasília, p.11-28, 2001.
- DOURADO, L. F; DOURADO, L. F. Educação básica no Brasil: políticas, planos e sistema nacional de educação. *Revista ELO*, v. elo 22. 2015.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2008.
- FRANÇA, Magna; Bezerra, Maura Costa (orgs.). *Política Educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Liber livro, 346p, 2009.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra. (Coleção Leitura), 2019.
- GATTI, B. A. Formação de professores no Brasil: características e problemas. *Educação & Sociedade*, São Paulo, v. 31, n. 113, p. 1355-1379, out./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scribd.com/doc/166345871/Gatti-Formacao-de-Professores-No-Brasil>. Acesso em: 09 set. 2024.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização da Escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2013.
- LIMA, Elvira Souza. *Como a criança pequena se desenvolve*. São Paulo: GEDH, 2009.
- LORDELO, E. R. Agora vá com a tia que a mamãe vem mais tarde: creche como contexto brasileiro de desenvolvimento. Em E. R. Lordelo; A. M. A. Carvalho; S. H. (orgs.) *Infância brasileira e contextos de desenvolvimento*. (p.77-97). São Paulo/Salvador: Casa do Psicólogo/EDUFBA, 2002.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. Rio de Janeiro: EPU, 2014.
- LÜCK, Heloísa. *Administração, supervisão e orientação educacional*. Petrópolis: Vozes, 2013.
- MASSETO, Marcos T. Cultura Educacional e Gestão em Mudança in: Vieira, Alexandre Thomaz; Almeida, Maria Elizabeth Bianconcini de; Alonso, Mirtes. *Gestão Educacional e Tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003.



OLIVEIRA, Zilma Maria Ramos de; FERREIRA, Marisa Vasconcellos; BARROS, Joseane Ap. Bonfim. Formação continuada em educação infantil: a construção de uma agenda de possibilidades. In: GUIMARAES, Célia Maria; REIS, Pedro Guilherme Rocha Reis. *Professores e infâncias: estudos e experiências*. Araraquara: Junqueira & Marin, 2011.

PEREIRA, Jorgiana Ricardo. Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa. 2019. 537f. - *Tese (Doutorado)* - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Educação, Fortaleza (CE), 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/46971>.

PILLAR, Analice Dutra. *Criança e televisão: leitura de imagens*. Porto Alegre: Mediação, 2005.

WAIANDT, J. B. M.; FERRETTI, A. S. Z. Gestão escolar na educação inicial: estilos de liderança e clima organizacional das escolas públicas. *SciELO Preprints*, 2023. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/7380>.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. *Rev. Elet. Educ.*, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 11-25, jan. 2019. Disponível em [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198271992019000100011&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198271992019000100011&lng=pt&nrm=iso).

TEIXEIRA, Andressa Layse Sales. A percepção de gestoras escolares sobre liderança e gestão na rede municipal de Natal/RN. 2022. 84f. *Monografia (Graduação em Administração)* - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46459>.

*Submetido em maio de 2024*  
*Aprovado em outubro de 2024*

### Informações do(a)s autor(a)(es)

Nome dos autores: Sheila Patrícia da Hora de Oliveira

E-mail: sheila\_hora@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4365-2374>.

Curriculum Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4742555209309913>.