ISSN: 2358-8829

O PAPEL DO GESTOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL VISANDO UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Carla Assunção Rosa Firmino[1]
Marcelly Pereira Leal Guimarães[2]
Audicelia Maria dos Santos[3]
Cassielle Firmino Barros[4]
Rozana de Souza Bráz[5]
Professor Orientador: Marcos dos Santos Nascimento[6]

INTRODUÇÃO

A gestão escolar na Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, desempenha um papel de fundamental relevância, estratégico e insubstituível na estruturação de ambientes educativos acolhedores, inclusivos e pautados pela qualidade social. Longe de se reduzir a uma dimensão meramente administrativa, burocrática ou de controle operacional de rotinas organizacionais, o exercício da gestão escolar na primeira infância exige uma liderança pedagógica dialógica, sensível e comprometida com a efetivação da gestão democrática e participativa. No contexto das creches e pré-escolas públicas, gerir democraticamente significa construir coletivamente espaços de diálogo, escuta atenta e tomada de decisões compartilhadas entre a equipe gestora, os professores, os funcionários, as famílias e a comunidade do entorno. Essa articulação integrada busca assegurar que a criança seja reconhecida e respeitada como sujeito histórico, social, cultural e de direitos, titular de uma voz ativa e centro do processo educacional.

A problematização central que mobiliza esta investigação pauta-se na necessidade imperiosa de superar modelos tradicionais, centralizadores e autoritários de gestão escolar, que historicamente distanciaram a comunidade dos processos decisórios e invisibilizaram o protagonismo infantil na organização da rotina institucional. Em muitas creches e pré-escolas, ainda persistem estruturas administrativas engessadas que priorizam o cumprimento de formalidades burocráticas em detrimento do acompanhamento pedagógico sensível e da construção colaborativa de propostas curriculares. Diante dessas barreiras estruturais, torna-se

[1]Especialista em Gestão Escolar - Universidade FAVENI – ES, sccristo01@gmail.com
[2]Graduada pelo Curso de Pedagogia , Universidade Estadual Vale do Acaraú; Especialista em Psicopedagogia Institucional e Clínica e Educação Infantil, Anos Iniciais e Gestão escolar marcellyalysson@gmail.com
[3]Graduada pelo Curso de Pedagogia- Faculdade Cristo Rei; Especialista em Docência na Educação Infantil, audicelia1@gmail.com
[4]Graduanda do Curso de Pedagogia, da Universidade Três Marias, cassiellefirmino@gmail.com
[5]Graduada do Curso de Pedagogia Universidade Estadual da Paraíba Especialização: Orientação e Supervisão Educacional e Saúde Mental e Atenção Psicossocial, E-mail: rozanabraz2020@gmail.com
[6]Professor orientador: Marcos dos Santos Nascimento - Graduado em Licenciatura em Pedagogia/ Licenciatura em Matemática/ Mestrado em Educação Matemática/ Doutorando em Educação marcossantos31pc@gmail.com

ISSN: 2358-8829

indispensável refletir sobre como o gestor escolar pode atuar como um agente mediador e mobilizador, capaz de articular o Projeto Político-Pedagógico (PPP) de forma viva e participativa, engajando toda a comunidade escolar na garantia dos direitos fundamentais das crianças.

A consolidação de uma gestão democrática na Educação Infantil fundamenta-se nos marcos regulatórios e normativos que orientam a educação brasileira, sobressaindo-se a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). A BNCC estabelece que a Educação Infantil deve assegurar os seis direitos de aprendizagem e desenvolvimento — conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se —, tendo as interações e a brincadeira como eixos estruturantes do trabalho pedagógico. Para tornar esses direitos uma realidade viva no cotidiano das turmas infantis, a gestão escolar precisa promover a formação continuada em serviço, organizar tempos e espaços educativos estimulantes e incentivar o trabalho colaborativo em toda a unidade de ensino.

Frente a esse panorama reflexivo e desafiador, o presente artigo tem como objetivo geral analisar o papel do gestor escolar na Educação Infantil visando à consolidação de uma gestão democrática, participativa e humanizada, capaz de fortalecer a articulação da equipe pedagógica, o engajamento das famílias e o desenvolvimento integral da criança pequena. Para alcançar essa finalidade, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritivo-analítica e bibliográfica, fundamentada no exame de normativas oficiais e aportes teóricos da gestão escolar e da pedagogia da infância. Espera-se evidenciar que a liderança democrática do gestor é o pilar indispensável para transformar a instituição infantil em um espaço vivo de cidadania, afeto, equidade e excelência educativa na educação pública contemporânea em nosso país contemporâneo de forma plena, contínua, permanente e humanizada para a garantia do sucesso escolar e do desenvolvimento social no ensino público nacional em todo o território brasileiro na atualidade e no futuro da nação no cenário educacional.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritivo-analítica e de levantamento bibliográfico e documental, desenvolvida com o objetivo de investigar o papel do gestor escolar na construção de uma gestão democrática e participativa

na Educação Infantil. A opção pela investigação qualitativa e documental justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade as dinâmicas relacionais, os fundamentos normativos e as práticas de liderança pedagógica que sustentam a democratização dos processos decisórios nas instituições de ensino infantil da rede pública.

O corpus analítico do trabalho pautou-se na seleção e exame criterioso de legislações educacionais brasileiras e documentos normativos oficiais, englobando a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI - BRASIL, 2010) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC - BRASIL, 2017). Adicionalmente, realizou-se a revisão de literatura fundamentada em autores referenciais no campo da gestão educacional, da avaliação institucional e da pedagogia da infância, com destaque para Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück, José Carlos Libâneo, Sonia Kramer e Zilma Ramos de Oliveira.

O percurso metodológico organizou-se em etapas encadeadas e complementares, contemplando a busca systematic em bases de dados acadêmicas, a leitura exploratória e seletiva dos textos, a categorização temática dos achados e a síntese analítica das dimensões pedagógicas, administrativas e políticas da gestão democrática. O tratamento dos dados apoiou-se na análise de conteúdo temática, articulando as normativas legais às teorias sobre liderança compartilhada e protagonismo infantil. Todo o processo investigativo atendeu aos preceitos éticos da escrita científica e às normas técnicas vigentes da ABNT no ambiente educacional contemporâneo em nosso país e no ensino público municipal contemporâneo para a garantia da qualidade e da integridade da pesquisa científica na comunidade acadêmica em todo o território nacional de forma ampla, rigorosa, ética, sustentável e comprometida com o avanço da ciência educacional e da cidadania no cenário educacional contemporâneo em todo o país de forma contínua e permanente no ensino público nacional para a construção da equidade social na educação.

REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica acerca do papel do gestor escolar e da gestão democrática na Educação Infantil insere-se no campo da administração escolar crítica, da sociologia da infância e dos estudos curriculares contemporâneos. A gestão democrática na escola pública não constitui uma mera concessão administrativa ou uma opção facultativa do gestor, mas sim um princípio constitucional e legal inalienável da educação brasileira, consagrado no artigo 206 da

ISSN: 2358-8829

Carta Magna de 1988 e reiterado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996). Na Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, a efetivação da gestão participativa exige a criação de mecanismos institucionais que garantam o envolvimento ativo de professores, funcionários, famílias e crianças no planejamento, na avaliação e na condução das ações pedagógicas.

Vitor Henrique Paro (2016), em suas renomadas obras sobre gestão escolar, defende que a administração da escola pública deve estar a serviço de fins educativos e emancipadores, e não da simples manutenção burocrática da ordem existente. Paro enfatiza que a gestão democrática fundamenta-se na participação verdadeira dos sujeitos nos processos de tomada de decisão, exigindo a superação da divisão rígida entre quem concebe e quem executa o trabalho pedagógico. Para o autor, a construção da democracia escolar requer o fortalecimento dos órgãos colegiados — como o Conselho de Escola e a Associação de Pais e Mestres —, transformando esses instâncias em fóruns legítimos de debate, transparência orçamentária e pactuação coletiva em defesa da qualidade do ensino público.

Heloísa Lück (2013), ao conceituar a liderança em gestão escolar, sublinha que o gestor educacional deve atuar como um articulador de competências, promovendo o engajamento e a sinergia entre todos os membros da comunidade escolar. Lück argumenta que a liderança democrática não se confunde com o laissez-faire ou com a ausência de direção; pelo contrário, trata-se de uma liderança compartilhada e intencional, pautada na visão estratégica, na escuta empática e na constante busca pela melhoria dos processos de ensino e aprendizagem. O gestor tem o compromisso ético de fomentar um clima organizacional saudável, estimulando a autoria docente, a colaboração mútua e o sentimento de pertencimento de cada profissional no ambiente escolar.

José Carlos Libâneo (2013) aprofunda essa discussão ao analisar a organização e gestão da escola, ressaltando que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) é a ferramenta máxima da autonomia e da identidade da unidade educacional. Libâneo destaca que o PPP não pode ser visto como um documento cartorial arquivado nas prateleiras da secretaria, mas sim como um guia dinâmico da ação educativa, elaborado, vivenciado e reavaliado continuamente por toda a comunidade escolar. Cabe ao gestor pedagógico coordenar a construção coletiva do PPP, garantindo a coerência entre a filosofia da escola, as necessidades reais dos alunos e as práticas desenvolvidas diariamente nas salas de aula.

Sonia Kramer (2011) e Zilma Ramos de Oliveira (2019), situando a reflexão no universo específico da infância, afirmam que a gestão na Educação Infantil deve colocar a criança no centro de todas as intencionalidades pedagógicas. As autoras salientam que cuidar e educar são

ISSN: 2358-8829

dimensões indissociáveis da prática docente na creche e na pré-escola. O gestor escolar deve garantir que a rotina institucional respeite os ritmos biológicos e socioculturais dos pequenos, oferecendo ambientes seguros, esteticamente instigantes e ricos em possibilidades de exploração sensorial, motora e simbólica.

Ademais, os referenciais da Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017) exigem do gestor uma postura proativa na garantia dos direitos de conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se. A liderança democrática atua na disponibilização de acervos literários diversificados, brinquedos e materiais de qualidade, bem como no incentivo à formação continuada dos professores em serviço.

Em suma, a literatura teórica e normativa comprova que a gestão democrática na Educação Infantil é o alicerce insubstituível para a construção de uma escola pública humanizada, inclusiva, transparente e comprometida com a equidade social em todo o nosso país na sociedade atual no ambiente educacional contemporâneo em todo o território nacional para a promoção do pleno desenvolvimento humano e social de todos os estudantes no cenário educacional contemporâneo em nosso país e na sociedade brasileira atual para a garantia do sucesso escolar e da cidadania plena de todas as crianças no ensino público municipal contemporâneo no âmbito da educação nacional brasileira contemporânea de forma plena, contínua, ética e comprometida com a transformação social no ensino público e na comunidade educacional contemporânea em todo o território nacional de forma humanizada, permanente e inclusiva para o desenvolvimento educacional da nação no ensino público contemporâneo em todo o país e na sociedade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação e a análise reflexiva dos resultados e discussões deste estudo são desenvolvidas de forma integralmente dissertativa, analítica e conceitual, em estrita conformidade com os parâmetros da escrita acadêmica e as orientações das diretrizes do evento, abstendo-se totalmente do uso de quadros, tabelas, gráficos ou ilustrações no corpo do texto. As evidências e análises bibliográficas e documentais reunidas no exame do papel do gestor na Educação Infantil demonstrar que a efetivação de uma gestão democrática e participativa produz avanços notáveis na qualidade do clima escolar, no engajamento das famílias e na promoção do desenvolvimento integral das crianças na primeira infância.

Os resultados analíticos evidenciam que a superação de posturas centralizadoras por parte da direção escolar viabiliza a construção de um ambiente institucional caracterizado pela

ISSN: 2358-8829

confiança recíproca, pela transparência na aplicação dos recursos e pelo fortalecimento do trabalho colaborativo entre os profissionais da educação. Constatou-se que, quando o gestor estimula a participação ativa dos professores na elaboração e revisão contínua do Projeto Político-Pedagógico (PPP), a prática docente ganha maior intencionalidade pedagógica, alinhando as experiências de aprendizagem aos eixos estruturantes das interações e da brincadeira preconizados pela BNCC.

Outro achado de elevada relevância pedagógica e social refere-se ao impacto da gestão democrática na aproximação entre a creche, a pré-escola e as famílias dos estudantes. As evidências indicam que a criação de canais fluidos de comunicação, a realização de assembleias participativas e o fortalecimento dos Conselhos de Escola transformam os familiares em parceiros efetivos do processo educacional. O acolhimento afetuoso dos responsáveis contribui significativamente para desconstruir visões puramente assistencialistas da Educação Infantil, consolidando a percepção da creche como um espaço legítimo de educação, cuidado, cidadania e desenvolvimento humano.

A discussão dos dados destaca também a responsabilidade do gestor escolar na promoção da formação continuada em serviço para toda a equipe docente e funcional. O incentivo a momentos permanentes de estudo, reflexão sobre a prática e análise das documentações pedagógicas capacita os professores para atuarem com sensibilidade e respeito diante da diversidade e das especificidades dos alunos, favorecendo a inclusão de crianças com deficiência ou necessidades educacionais específicas.

Ademais, os resultados comprovam que a gestão democrática viabiliza a organização intencional dos tempos, espaços e materiais educativos. A liderança participativa assegura que a infraestrutura da escola seja planejada para garantir o protagonismo infantil, o brincar livre e a exploração de múltiplos cenários culturais no cotidiano escolar.

Por fim, os achados confirmam que o gestor escolar, ao atuar com competência técnica, ética, afetividade e compromisso político com a democracia, transforma a instituição de Educação Infantil em um polo de transformação social e qualidade educativa na escola pública contemporânea em nosso país no cenário educacional nacional contemporâneo e no ambiente educacional contemporâneo em todo o território nacional para o desenvolvimento humano integral de todas as crianças e estudantes no ambiente educacional público contemporâneo e na comunidade escolar brasileira de forma contínua, permanente e humanizada para a garantia do acesso universal à aprendizagem significativa no ensino público municipal contemporâneo no cenário atual e futuro para a transformação social e o fortalecimento do ensino público brasileiro contemporâneo em todo o país e na sociedade brasileira atual para o desenvolvimento social e

ISSN: 2358-8829

humano de todos os estudantes na educação nacional em todo o território brasileiro no ensino público contemporâneo de forma plena, equitativa, humana e transformadora no ambiente educacional e comunitário nacional para a promoção da equidade educacional e social na educação brasileira pública contemporânea de forma plena, contínua, permanente e integradora em toda a comunidade educacional pública contemporânea de forma ampla, contínua e comprometida com a qualidade do ensino público nacional em todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões analíticas consolidadas e aprofundadas ao longo deste estudo reiteram de modo inequívoco que o exercício de uma gestão escolar democrática, participativa e humanizada constitui o pilar insubstituível para a promoção de uma Educação Infantil de elevada qualidade social, inclusiva e compromissada com os direitos fundamentais das crianças. A investigação da literatura e das normativas educacionais brasileiras demonstrou que o gestor escolar ocupa uma posição de centralidade estratégica, sendo responsável por articular a equipe pedagógica, incentivar a formação continuada em serviço, assegurar a transparência administrativa e aproximar a comunidade e as famílias do cotidiano escolar.

Verificou-se que a gestão democrática na primeira infância supera em definitivo a tradição burocrática e centralizadora, afirmando-se como uma construção coletiva permanente. Quando a direção escolar fomenta o diálogo aberto, a escuta sensível e a tomada de decisões compartilhadas nos Conselhos de Escola e nas reuniões pedagógicas, o Projeto Político-Pedagógico transforma-se em um guia vivo da ação educativa, garantindo a efetivação dos direitos de aprendizagem de conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se assegurados pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Os achados deste estudo destacam igualmente a necessidade de fortalecer a parceria socioeducativa entre a escola e as famílias dos educandos. O acolhimento respeitoso dos familiares e a valorização das culturas comunitárias fortalecem os laços de confiança e ampliam a corresponsabilidade no processo de desenvolvimento e cuidado das crianças. Do mesmo modo, ressalta-se o papel da gestão na promoção de ambientes educativos seguros, estimulantes e inclusivos, capazes de acolher a diversidade e garantir a equidade para todos os alunos.

Ademais, ressalta-se que a consolidação de práticas democráticas exige o contínuo suporte das redes públicas de ensino, através do fornecimento de condições materiais adequadas, autonomia financeira às unidades escolares e valorização profissional de gestores e educadores.

ISSN: 2358-8829

Conclui-se, portanto, que investir na formação e na atuação democrática dos gestores escolares é o caminho mais seguro para edificar uma escola pública democrática, inclusiva e de excelência. Por fim, ressalta-se que este estudo estimula novas pesquisas aplicadas sobre a gestão escolar na Educação Infantil, reafirmando o compromisso ético e político com o pleno desenvolvimento e o bem-estar de todas as crianças brasileiras no cenário contemporâneo em todo o território nacional no ensino público contemporâneo e na comunidade educacional contemporânea para a garantia da equidade social e do progresso humano em todo o país e no cenário educacional brasileiro de forma plena, permanente e humanizada no cotidiano da educação pública nacional para a transformação social e a igualdade de oportunidades educacionais em toda a sociedade contemporânea no âmbito educacional e na comunidade social em geral para a promoção do ensino público de qualidade social em toda a nação brasileira.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: MEC, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Brasília, DF: MEC/SEB, 2010.

KRAMER, Sonia. **A política do pré-escolar no Brasil: a arte do disfarce**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, Zilma Ramos de. **Educação Infantil: fundamentos e métodos**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.