**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA**
**CENTRO DE CIÊNCIAS DE CODÓ - CCCO**
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE PEDAGOGIA**

**CAROLINE FEITOZA MOHANA**

# **GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL:** experiência do estágio curricular em gestão e coordenação escolar em uma escola municipal de Codó-MA.

Codó
2025

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA**
**CENTRO DE CIÊNCIAS DE CODÓ - CCCO**
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE PEDAGOGIA**

**CAROLINE FEITOZA MOHANA**

# **GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL:** experiência do estágio curricular em gestão e coordenação escolar em uma escola municipal de Codó-MA.

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências de Codó, como requisito para a obtenção de grau em Licenciatura em Pedagogia.

**Orientadora:** Profa. Ma. Lucinete Fernandes Vilanova

Codó
2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Feitoza Mohana, Caroline.
GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: : experiência do estágio curricular em gestão e coordenação escolar em uma escola municipal de Codó-MA / Caroline Feitoza Mohana. - 2025.
39 f.

Orientador(a): Lucinete Fernandes Vilanova.
Monografia (Graduação) - Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Maranhão, Codó, 2025.

1. Contexto Escolar. 2. Gestão Democrática. 3. Educação Infantil. I. Fernandes Vilanova, Lucinete. II. Título.

**CAROLINE FEITOZA MOHANA**

**GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL:** experiência do estágio curricular em gestão e coordenação escolar em uma escola municipal de Codó-MA.

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências de Codó, como requisito para a obtenção de grau em Licenciatura em Pedagogia.

Aprovado em: _____/_____/_____

**BANCA EXAMINADORA**

_____

**Profa. Ma Lucinete Fernandes Vilanova - Orientadora**
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

_____

**Profa. Dr. Aziel Alves de Arruda - 1° Avaliador**
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

_____

**Profa. Dra. Laiz Mara Macedo Meneses- 2° Avaliadora**
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por toda força e coragem para vencer todos os obstáculos e dificuldades enfrentadas durante o curso, que me fez aprender aquilo que eu por muitas vezes achava que não conseguiria, dando-me serenidade e forças para continuar.

A minha orientadora e professora Ma. Lucinete Fernandes Vilanova, pelo apoio, por ter acreditado na possibilidade da realização deste trabalho, pela disponibilidade e sugestões que foram preciosas para a concretização desta monografia.

A minha família por todo incentivo e motivação, sempre esteve comigo, que compartilhou esse momento da realização desse trabalho que é uns dos momentos mais felizes e gratificantes da minha vida.

E, por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, meu sincero agradecimento.

"Educar é um ato coletivo, em que cada criança, professor e gestor tem seu papel na construção de um ambiente de aprendizagem significativo". (Heloísa Lück)

## RESUMO

Esta pesquisa trata da gestão escolar na educação infantil, tendo como foco, um relato de experiência a partir do estágio curricular em gestão e coordenação escolar, cujo objetivo foi analisar como acontece o trabalho de gestão em uma escola de educação infantil no município de Codó/MA. Fundamentamos teoricamente esse estudo em autores como: Paro (2001); Oliveira (2013); Libâneo (2004, 2013; 2018); Freire (1996); Luck (2009); Gadotti (2012), dentre outros. Consideramos este estudo de abordagem qualitativa, trata-se ainda de estudo descritivo do tipo relato de experiência, o qual aborda a vivência do estágio supervisionado em gestão escolar. Pudemos constatar que, apesar dos avanços históricos já alcançados em relação à gestão escolar, em especial no que concerne às políticas educacionais de estímulos aos processos democráticos, ainda existem desafios estruturais e culturais a serem enfrentados para que a gestão democrática se torne uma realidade consolidada na educação infantil. Para isso, é fundamental investir na formação dos gestores, estimular práticas participativas e promover uma articulação mais eficaz entre a escola e a comunidade. Dessa forma, a gestão escolar poderá contribuir significativamente para o desenvolvimento integral das crianças.



**Palavras-chave:** Contexto escolar. Gestão democrática. Educação infantil. Estágio supervisionado.

**ABSTRACT**

This research deals with school management in early childhood education, focusing on an experience report from the curricular internship in school management and coordination, whose objective was to analyze how management work takes place in an early childhood education school in the city of Codó/MA. We theoretically based this study on authors such as: Paro (2001); Oliveira (2013); Libâneo (2004, 2013; 2018); Freire (1996); Luck (2009); Gadotti (2012), among others. We consider this study to have a qualitative approach, it is also a descriptive study of the experience report type, which addresses the experience of the supervised internship in school management. We were able to verify that, despite the historical advances already achieved in relation to school management, especially with regard to educational policies to stimulate democratic processes, there are still structural and cultural challenges to be faced so that democratic management becomes a consolidated reality in early childhood education. To achieve this, it is essential to invest in training managers, encourage participatory practices and promote more effective coordination between schools and the community. In this way, school management can contribute significantly to the comprehensive development of children.

**Keywords:** School context. Democratic management.Early childhood education. Supervised internship

**SUMÁRIO**


| | | |
|---|---|---|
| **1.** | **CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....** | **7** |
| **2** | **PERCURSO METODOLÓGICO.....** | **9** |
| **3** | **GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL.....** | **11** |
| **4** | **OS REFLEXOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA.....** | **17** |
| **4.1** | **Concepções e princípios de gestão democrática.....** | **18** |
| **4.2** | **O Projeto Político pedagógico (PPP) enquanto possibilidade da gestão democrática.....** | **22** |
| **4.3** | **O trabalho da gestão com os processos infantis.....** | **23** |
| **5** | **UM RELATO DE EXPERIÊNCIA A PARTIR DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA EM UMA ECOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE CODÓ/MA.....** | **25** |
| **5.1** | **Caracterização do campo de estágio.....** | **25** |
| **5.2** | **Resultados e discussões.....** | **27** |
| **6** | **CONSIDERAÇÕES FINAIS.....** | **32** |
| | **REFERÊNCIAS.....** | **34** |

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A gestão escolar na educação infantil é um tema de imensa importância no âmbito das políticas educacionais. Ela se refere à forma como as instituições que atendem crianças de 0 a 5 anos são organizadas e administradas. Este modelo de gestão deve assegurar a implementação das diretrizes pedagógicas, promover o desenvolvimento integral das crianças e estimular a participação ativa da comunidade escolar e local no processo educativo. O estágio curricular em gestão e coordenação escolar representa um momento formativo fundamental para a compreensão desses processos. Ele oferece a oportunidade de observar e vivenciar, na prática, os desafios e as potencialidades da administração educacional.

A gestão da educação infantil, conforme estipulado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.39/1996, deve fundamentar-se nos princípios da gestão democrática, assegurando a participação ativa da comunidade escolar nas decisões importantes (BRASIL, 1996). Ademais, documentos como o Plano Nacional de Educação (PNE) e o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI) destacam a importância de uma administração escolar voltada para o desenvolvimento integral das crianças, promovendo uma colaboração eficaz entre os diversos agentes educacionais. Nesse cenário, a equipe gestora formada pelo diretor, coordenador pedagógico e conselhos escolares desempenha um papel fundamental na implementação de práticas pedagógicas e organizacionais que atendam às necessidades do público infantil.

O estágio curricular em gestão e coordenação escolar representa uma oportunidade formativa indispensável para entender os processos administrativos e pedagógicos que sustentam o funcionamento das escolas de educação infantil municipal. Através da observação direta das rotinas escolares, é possível avaliar de que maneira a gestão impacta a organização do ambiente educacional, a execução do currículo e a interação entre os diversos membros da comunidade escolar.

Segundo Paro (2001), a gestão democrática transcende a mera dimensão administrativa; ela se constitui como um processo relacional que

envolve participação ativa, mediação de interesses e articulação entre as diferentes esferas da escola. Dessa forma, a experiência do estágio possibilita uma profunda compreensão dos desafios e das potencialidades que esse modelo de gestão apresenta na prática cotidiana de uma escola pública.

Dessa forma, este trabalho se justifica pela necessidade de compreender, a partir da experiência vivenciada no estágio curricular em gestão e coordenação escolar, como acontece a dinâmica do trabalho de gestão em uma escola de educação infantil no município de Codó/MA. Esse estudo buscou responder a seguinte problemática: como funciona o trabalho de gestão no contexto de uma escola de educação infantil no município de Codó-Ma? Diante disso, traçamos como objetivo geral, analisar como acontece o trabalho de gestão em uma escola de educação infantil no município de Codó/MA. De forma a potencializar o alcance do objetivo geral, definimos os seguintes objetivos específicos: identificar os principais reflexos da gestão democrática no contexto da escola pública; compreender como acontece a articulação do trabalho da gestão com os processos infantis e analisar o impacto da participação da comunidade escolar na tomada de decisões e no fortalecimento da gestão democrática;

Estruturamos a presente monografia a partir dos seguintes momentos. Iniciamos com algumas considerações iniciais sobre a temática, definindo sua problemática e delineando seus objetivos. Em seguida, apresentamos o percurso metodológico, que explora a abordagem qualitativa escolhida para o estudo. Abordamos também o caráter bibliográfico da pesquisa e a metodologia aplicada ao relato de experiência, tendo em vista a vivência durante o estágio curricular supervisionado em gestão e coordenação escolar. Ademais, detalhamos os procedimentos empregados para a coleta e análise das informações. Posteriormente, discutimos sobre a gestão escolar no contexto da educação infantil e os reflexos da gestão democrática no contexto da escola pública. Seguimos, apresentando as concepções e os princípios da gestão democrática, o Projeto Político Pedagógico (PPP) enquanto possibilidade da gestão democrática e a importância do trabalho de gestão para o desenvolvimento e as aprendizagens infantis. Por fim, socializamos as vivências construídas ao longo do estágio supervisionado em gestão escolar em uma

escola municipal de Codó, bem como, os resultados e discussões acerca das principais descobertas ao longo dessa pesquisa.

## 2. PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa adotou a abordagem qualitativa que consiste um método de pesquisa que visa compreender fenômenos sociais por meio das percepções, experiências e significados atribuídos pelos indivíduos envolvidos. A pesquisa qualitativa se dedica a explorar a complexidade dos fenômenos humanos dentro de seus contextos naturais, caracterizada pela análise interpretativa das experiências vividas e dos fenômenos observados no ambiente escolar. De acordo com Minayo (2013, p. 21), “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, das motivações, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”.

Iniciamos a pesquisa com a revisão bibliográfica a ser utilizada como base teórica para a análise posterior dos dados observados. Dessa forma, a fundamentação teórica foi constituída por leituras, análises e reflexões de produções que tratam e examinam o presente objeto de pesquisa, possibilitando um aprofundamento na compreensão sobre a gestão escolar na educação infantil. Como afirma Gil (2008, p. 44),

> A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, permitindo-lhe cobrir uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente." (GIL, 2008, p. 44).

A pesquisa bibliográfica desempenha um papel fundamental na elaboração da pesquisa científica, uma vez que possibilita uma compreensão mais aprofundada do fenômeno em análise.

Trata-se de estudo descritivo do tipo relato de experiência, o qual aborda a vivência do estágio em gestão escolar em uma turma de graduação do curso de Licenciatura em Pedagogia, do Centro de Ciências de Codó, da Universidade Federal do Maranhão, com carga horária de 60h, no período de setembro a novembro de 2024.

O relato de experiência também tem um papel essencial nesta pesquisa, uma vez que registra e analisa de forma crítica as vivências adquiridas ao longo do estágio curricular. Segundo Andrade (2018, p.59) “o relato de experiência constitui um instrumento valioso de reflexão sobre a prática, ao permitir a análise crítica das situações vividas e sua articulação com a teoria”.

O estágio supervisionado em gestão escolar foi realizado em uma instituição de ensino da rede pública do município de Codó-MA.

As atividades aconteceram de forma presencial em etapas dinamicamente articuladas, conforme expresso a seguir: (escrever sobre o que corresponde cada etapa do estágio, de forma objetiva

a) *Orientações básicas para o estágio* – Nesta fase inicial, realizamos reuniões com os supervisores acadêmicos e a equipe de gestão da escola que incluem a gestora, coordenadora pedagógica e a supervisora, com o intuito de esclarecer os objetivos do estágio, definir as atividades a serem desenvolvidas e alinhar as expectativas. Além disso, foram apresentados documentos institucionais, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar, proporcionando uma compreensão mais aprofundada sobre o funcionamento da instituição.

b) *Observação e diagnóstico* – Nesta fase, foi realizada uma imersão na rotina de gestão escolar, onde pudemos observar as práticas administrativas e pedagógicas adotadas pela gestão e pela coordenação pedagógica. O principal objetivo foi analisar os processos de tomada de decisão.

c) e decisão, a comunicação entre os diversos segmentos da escola (gestores, professores, funcionários e famílias) e identificar os desafios enfrentados pela equipe gestora. Essa observação foi enriquecida por diálogos informais e análise de documentos pertinentes como o projeto político pedagógico (PPP), e o regimento escolar.

d) *Intervenção pedagógica* – Com base nas observações realizadas, elaborou-se um plano de intervenção voltado a aprimorar a gestão escolar. Essa intervenção incluiu a formulação de sugestões destinadas a fortalecer o conceito da gestão democrática, otimizar a comunicação interna e apoiar o trabalho pedagógico da equipe docente. Ademais, foram propostas estratégias para intensificar a participação da comunidade escolar nos processos decisórios.

e) *Elaboração do relatório de estágio* – A etapa final envolveu a organização das experiências adquiridas e dos dados coletados durante o estágio. O relatório apresentou uma descrição minuciosa das práticas de gestão observadas, dos desafios enfrentados e das ações implementadas na intervenção pedagógica, além de incluir reflexões sobre toda a experiência. Esse documento tornou-se um registro crítico da vivência no âmbito da gestão escolar, enriquecendo assim a formação acadêmica e profissional na área da educação.

A observação participante, conforme André (2018, p. 32) é um método fundamental para entender as práticas nas escolas, pois “ao inserir-se no cotidiano da escola, o pesquisador tem a oportunidade de analisar as dinâmicas internas, as relações interpessoais e as estratégias de gestão utilizadas”.

## 3. GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Em busca de abordagens pedagógicas que integrem educação e cuidado para crianças de 0 a 5 anos em escolas de Educação Infantil, muitos educadores e pesquisadores têm se dedicado a investigar o desenvolvimento infantil. Nesta fase crucial da educação, o foco principal é proporcionar às crianças experiências significativas e saudáveis que assegurem seu direito ao aprendizado.

Para alcançar esse objetivo, as gestões das unidades educacionais se esforçam para fortalecer seus projetos político-pedagógicos e identificar possibilidades de melhorias nas condições existentes (Campos; Füllgraf; Wenders, 2006; Brasil, 2006). A gestão pedagógica, entendida como um conjunto de esforços para coordenar os diversos elementos que formam uma unidade educacional, visa facilitar o desenvolvimento e a aprendizagem das crianças. Essa mediação vai além das questões administrativas e burocráticas, abrangendo ações que mantenham um projeto político-pedagógico (PPP) dinâmico, adaptável às realidades das instituições de Educação Infantil (Oliveira, 2013).

Por meio da gestão pedagógica, busca-se otimizar os recursos disponíveis, sejam eles econômicos, humanos ou materiais para organizar as

atividades, minimizando a necessidade de improvisações e o tempo de espera entre elas. Isso garante que a estrutura do ambiente escolar permita que as crianças desfrutem de seus direitos à educação e ao cuidado (Oliveira, 2013).

Uma vez que o foco central da educação são os educandos, o trabalho de gestão deve ser direcionado em benefício deles. As atividades administrativas e pedagógicas precisam estar indissociavelmente conectadas a esse público-alvo. Considerando que na Educação Infantil os educandos são crianças de 0 a 5 anos, é essencial que o(a) gestor(a) conheça ou busque compreender a infância, acompanhando suas linguagens e necessidades de desenvolvimento.

Nesse sentido, as propostas administrativas e pedagógicas devem estar alinhadas e fundamentadas em documentos que orientem a prática educativa com crianças, como o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI); (Brasil, 1998), as Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil (DCNEI) (Brasil, 2009) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Lei n.º 9.39/96 (Brasil, 1996).

A gestão da Educação Infantil deve atentar para a demanda que existe em relação à aceleração da escolarização das crianças. Ao se basear em documentos orientadores, a gestão pode resistir a essas pressões e assegurar que, nessa fase da educação, o foco esteja no desenvolvimento integral das crianças, priorizando simultaneamente os aspectos de educar e cuidar.

As ações implementadas pela gestão têm como objetivo estimular os educandos no processo de exploração do mundo e da própria identidade. É fundamental que elas se apropriem do patrimônio cultural e desenvolvam a capacidade de transformá-lo, utilizando diversas linguagens e formas espontâneas e criativas de interação. Para viabilizar essa proposta, os gestores precisam estabelecer um trabalho pedagógico centrado na criança e na família (Oliveira, 2012).

A atenção voltada para as crianças deve permear todos os aspectos dentro da instituição educacional, engajando-as ativamente no coletivo. Fundada na abordagem de gestão democrática e participativa, a instituição envolve todos os membros em discussões e decisões. No entanto, surge as perguntas: como garantir a participação das crianças? Como discutir com elas as questões cotidianas da escola? Como integrá-las nas decisões? Essas são reflexões que a gestão precisa realizar. É fundamental que haja um diálogo contínuo com as

crianças, valorizando suas vozes. Uma gestão verdadeiramente democrática deve promover relações igualitárias, proporcionando às crianças a experiência de um ambiente democrático e plural, que favoreça o desenvolvimento de indivíduos participativos e socialmente responsáveis, abertos à diversidade.

Ao considerar o coletivo da escola, é imprescindível incluir as famílias. Na Educação Infantil, a participação familiar se torna ainda mais relevante no acompanhamento da educação inicial oferecida pela escola. A colaboração entre a instituição e a família é essencial para auxiliar no aprendizado das crianças, assim como a família se beneficia do apoio da escola na criação e formação de seus filhos. Essa parceria, que é vital para ambos os lados, escola e família precisa ser estabelecida de forma clara. Contudo, ela não surge de forma automática; deve ser construída, e essa é uma das grandes responsabilidades da gestão.

Conforme Oliveira (2012), o papel da escola é crucial nesse processo de parceria, pois seus projetos devem incluir situações que promovam a participação efetiva dos pais, evitando que se tornem meros espectadores da educação de seus filhos. Entre os projetos que possibilitam esse envolvimento dos pais na escola, destaca-se a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), que permite que a escola, a família e a comunidade compreendam a realidade e a diversidade de cada um, buscando juntos caminhos que possam contribuir para o sucesso educacional da criança. É importante frisar que a parceria entre família e escola deve ser construída em um ambiente de respeito mútuo, que gere confiança e competência, onde cada parte compreenda claramente seu papel no processo educativo.

Adotar medidas que garantam um ambiente seguro, saudável e agradável é fundamental no contexto da Educação Infantil. A gestão deve estar atenta a esse ambiente, que vai além da mera concepção de um espaço fixo onde as crianças precisam permanecer. O ambiente deve refletir e dar visibilidade à proposta educativa, envolvendo as crianças de maneira significativa. Nesse sentido, é essencial que a gestão, em parceria com toda a equipe da instituição, promova discussões e mobilize os recursos necessários para organizar e cuidar desse espaço.

O bem-estar das crianças também deve ser assegurado por meio da disposição e organização adequadas dos materiais, de acordo com cada faixa

etária. A interação com indivíduos mais experientes permite que a criança aprenda a nomear objetos, imite comportamentos, formule perguntas e encontre respostas, conferindo significado ao mundo ao seu redor e a si mesma. Essa troca de experiências entre a criança e seu ambiente sociocultural propicia uma transformação mútua: a criança altera o espaço em que vive e é, por sua vez, impactada por ele. Esse processo é crucial para o desenvolvimento da afetividade, cognição, psicomotricidade e linguagem (Oliveira, 2012).

O ambiente social na instituição de Educação Infantil é composto por crianças, educadores, demais funcionários e a gestão. É fundamental que o(a) gestor(a) estabeleça relações com as crianças, participando de momentos de convivência, o que contribui para que elas compreendam melhor o espaço institucional em que estão inseridas.

Além disso, a gestão voltada para a Educação Infantil deve reconhecer a relevância do lúdico. As atividades lúdicas não apenas proporcionam prazer, mas também atendem às necessidades físicas, psíquicas e sociais das crianças, revelando-se uma estratégia eficaz para a educação e um aspecto vital da formação humana (Kishimoto, 2002).

A importância do lúdico na Educação Infantil é evidenciada por Piaget (1976), que considera essas atividades como o alicerce das competências intelectuais da criança. Elas não são meramente uma maneira de liberar energia ou distração, mas sim instrumentos valiosos que enriquecem o desenvolvimento intelectual.

A partir da atividade lúdica, surgem espaços que favorecem a ação simbólica e a linguagem, permitindo trabalhar com limites e regras que separam a imaginação da realidade. Nesse contexto, Queiroz (2009) enfatiza que o brincar é fundamental para o desenvolvimento infantil, pois estimula a inteligência, a imaginação e a criatividade, além de aprimorar a concentração e a atenção, contribuindo para a formação da motricidade e para as relações sociais.

O gestor deve compreender a relevância do lúdico no processo de desenvolvimento e aprendizagem da criança. Brincar é uma atividade essencial na vida infantil e, nas Instituições de Educação Infantil, está intrinsecamente ligado ao aprendizado e à construção de conhecimentos. A brincadeira deve ser vista como uma atividade intencional e planejada, com objetivos específicos,

conduzida pelo professor e caracterizada como uma brincadeira dirigida. Além de reconhecer a importância do brincar, o gestor deve promover diálogos entre educadores e pais sobre o tema. No ambiente educacional, é crucial organizar o espaço, o tempo e as atividades de forma que o brincar se torne central, incentivando não apenas brincadeiras dirigidas, mas também brincadeiras livres, onde as crianças possam agir conforme seus próprios interesses, propósitos e desejos.

A gestão escolar precisa reconhecer que a Educação Infantil é um espaço privilegiado para a formação de relações interpessoais. A criança, que antes interagia apenas com familiares, agora terá a oportunidade de se relacionar com outras pessoas e situações. Assim, a organização dos ambientes, das atividades e do tempo deve favorecer essas interações entre as crianças e entre elas e os educadores, possibilitando experiências enriquecedoras de troca e intercâmbio.

É preciso que a educação infantil se concentrar na promoção do desenvolvimento integral da criança, considerando todos os seus aspectos. A Educação Infantil deve priorizar o desenvolvimento integral da criança, garantindo que todos os aspectos – físicos, sociais, intelectuais, afetivos, emocionais e espirituais –sejam estimulados de maneira equilibrada. Essa abordagem fundamenta-se na Doutrina da Proteção Integral, prevista no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que assegura o interesse superior da criança e sua condição peculiar de desenvolvimento.

Desta forma, o papel da família, da sociedade e do Estado é essencial para proporcionar um ambiente seguro e enriquecedor, onde os direitos infantis sejam plenamente garantidos

Nesse sentido, a instituição educacional é uma parte essencial do sistema de garantia desses direitos e o gestor tem a responsabilidade de liderar e mobilizar esforços, em conjunto com a comunidade escolar e articulações externas, para promover o pleno desenvolvimento das crianças.

Considerar a criança como um ser titular de direitos estabelece novos parâmetros na relação entre essas pessoas e as instituições que trabalham em seu benefício. A educação é um dos direitos fundamentais da criança, devendo promover seu desenvolvimento integral. Além de implementar ações que visem

à promoção desses direitos, é responsabilidade dos gestores educacionais defender e proteger as garantias que assistem as crianças.

A Constituição Federal Brasileira de 1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), instituído em 1990, reconhecem legalmente a criança e o adolescente como cidadãos prioritários da nação. Ambos os documentos estabelecem a obrigatoriedade da família, da sociedade e do Estado em garantir e defender os direitos das crianças, uma vez que elas, por si mesmas, não têm condições de fazê-lo. Quando se deparam com situações de negligência, opressão, violência ou violação, é necessário agir em favor das crianças, conforme estipulado pela lei. O artigo 56 do ECA afirma que,

> os dirigentes de estabelecimentos de ensino fundamental comunicarão ao Conselho Tutelar os casos de:
> I - maus-tratos envolvendo seus alunos;
> II - reiteração de faltas injustificadas e de evasão escolar, esgotados os recursos escolares;
> III - elevados níveis de repetência (Brasil, 1990, p. 1).

Importante destacar o que trata o artigo 245 do ECA:

> Deixar o médico, professor ou responsável por estabelecimento de atenção à saúde e de ensino fundamental, pré-escola ou creche, de comunicar à autoridade competente os casos de que tenha conhecimento, envolvendo suspeita ou confirmação de maus-tratos contra criança ou adolescente:
>
> Pena - multa de três a vinte salários de referência, aplicando-se o dobro em caso de reincidência (Brasil, 1990, p. 1).

O gestor assume papel fundamental na instituição: conhecer os direitos da criança garantidos por lei, promover discussões sobre eles com crianças, famílias e comunidade, fomentar um ambiente de respeito e cidadania no cotidiano e defender firmemente esses direitos quando violados.

Para compreender a gestão da educação infantil, é fundamental conhecer a rotina de uma instituição que atende crianças pequenas, garantindo-lhes os direitos fundamentais.

A educação infantil aponta caminhos, expande horizontes e proporciona novos conhecimentos, estratégias e linguagens, articulando-se com a gestão para contribuir na formação integral das crianças, assegurando a educação e o cuidado nessa instituição.

## 4. OS REFLEXOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA

A gestão democrática na escola pública se revela como a abordagem mais eficaz para conduzir o ambiente escolar, promovendo a busca de objetivos comuns a todos os envolvidos e defendendo a tomada de decisões de maneira coletiva. Nesse contexto, cada membro da comunidade escolar assume sua parte e a responsabilidade pelo trabalho realizado.

Conforme Paro (2000), ao falarmos sobre educação, devemos entender o homem como um ser histórico, que ultrapassa o que é meramente natural, pois busca a liberdade em suas ações. O educador afirma que o ser humano só se torna sujeito plenamente quando participa ativamente, produzindo ações e assumindo as consequências dessas ações. Isso implica que a verdadeira ação ocorre coletivamente, ninguém se realiza plenamente isoladamente.

> A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (Libâneo, 2004, p.12).

Os princípios da gestão democrática estão consagrados na Constituição Federal de 1988, especificamente no Art. 206, inciso VI e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.39/96 em seu Art. 1. Tais dispositivos legais enfatizam a importância da participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e promove a inclusão das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou instâncias equivalentes.

No que diz respeito à autonomia na gestão escolar, Libâneo (2004) ressalta que é fundamental entender a interconexão entre três eixos principais: o administrativo, o financeiro e o pedagógico, esses, juntos definem a identidade da escola. A autonomia, nesse contexto, implica que a instituição tenha autoridade para decidir sobre seus próprios objetivos e formas de organização, assim como sobre a gestão dos recursos financeiros. Isso envolve a colaboração

entre professores, alunos, funcionários e membros da comunidade escolar, transformando a escola em um espaço de trabalho coletivo e aprendizado.

A gestão democrática se apresenta como uma alternativa para combater o autoritarismo prevalente no ambiente educativo. Propor uma gestão democrática nas escolas é, segundo Paro (2004, p. 11), “conferir à instituição a autonomia necessária para que alcance objetivos educacionais que estejam alinhados com os interesses da comunidade”. Essa perspectiva sugere que as transformações na dinâmica de autoridade dentro da escola devem emergir das conquistas promovidas pelos próprios envolvidos, ou seja, pelos membros da comunidade escolar.

A capacitação desses participantes é um elemento crucial na democratização do ambiente escolar, pois todos os esforços para envolver aqueles que convivem e interagem na escola são fundamentais. Quanto mais pudermos convidar a participação ativa dos indivíduos ao redor da escola, mais estaremos contribuindo para que tomem parte na condução dos destinos da instituição. Contudo, é essencial reconhecer que ainda há muito a ser feito nesse sentido, diante do vasto desafio de promover uma verdadeira democracia em nosso país (FREIRE, 2004, p. 7).

## 4.1 Concepções e princípios de gestão democrática

A gestão democrática é entendida como um modelo que prioriza a participação ativa de todos os atores sociais na construção do processo educativo. Libâneo (2013, p. 45) define a gestão democrática como "um conjunto de ações que visa à construção coletiva do conhecimento e à valorização da participação".

Dessa forma, compreende-se que a gestão democrática se fundamenta na participação ativa da comunidade nas decisões da escola. Nesse contexto, é importante ressaltar que essa participação deve ocorrer não apenas na execução das decisões, mas também na sua formulação. Essa é, portanto, a verdadeira essência do conceito de participação.

> A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim

> como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões (Paro, 2016, p. 22).

Conforme Libâneo (2001, p. 1420, a concepção autogestionária é identificada para "um processo de autogoverno e gestão coletiva, onde as decisões são tomadas em assembléias e conselhos, com a participação de professores, alunos, pais e funcionários". O modelo de gestão autogestionária fundamenta-se na responsabilidade compartilhada, na ausência de uma direção centralizada e na ênfase na participação direta e equitativa de todos os membros das instituições. As decisões são elaboradas de forma colaborativa, levando em conta a contribuição de cada membro nas avaliações.

> A concepção democrático participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho. Advoga formas de gestão participativa mas não exclui a necessidade de coordenação, de diferenciação de competências profissionais entre os membros da equipe, de gestão eficaz e de avaliação sistemática de execução das decisões tomadas (Libâneo, 2018, p.104).

Corroboramos com Libâneo ao defender que o conceito democrático-participativo é uma abordagem gerencial e organizacional baseada na ideia de que todos os membros de uma comunidade ou instituição devem ter o direito e a oportunidade de participar ativamente nas decisões que afetam o grupo. Valorizando assim a transparência, a inclusão, e a igualdade, possibilitando um ambiente onde as decisões são tomadas coletivamente, tendo como base o diálogo, na colaboração.

Numa perspectiva democrática, a liderança de uma escola não se limita ao gestor (a), mas se estende para incluir a participação ativa de professores, alunos, pais e outros funcionários no processo de tomada de decisão. Uma escola democrática pode ser estipulada como,

> [...] uma instituição que se propõe instruir e formar alunos e alunas por meio da participação, juntamente com professores e professoras, no transcorrer das tarefas de trabalho e convivência docente. Uma escola democrática pretende que os alunos e as alunas sejam protagonistas da própria educação e que o façam participando ou tomando parte direta em todos aqueles aspectos do processo formativo possíveis de

> deixar em suas mãos. Caberá a ela ter cuidado e não limitar em excesso o que pode ser feito pelos jovens e pelas jovens, porém também caberá a ela atribuir responsabilidades e tarefas que não podem assumir. Uma escola democrática é uma escola que facilita a participação dos jovens sem negar, contudo, o papel e a responsabilidade dos educadores (Puig, 2000, p. 27-28).

A partir de Puig, percebemos que a escola ao assumir uma prática e uma postura democrática considera em especial, a gestão da participação, isso implica valorizar o trabalho em equipe e as decisões coletivas. Além disso, possibilita a construção da autonomia com base em processos dialógicos e inclusivos.

Os princípios da gestão democrática incluem a transparência, o respeito à diversidade e a promoção da igualdade. Segundo a LDB 9394/96, em seu art. “a educação deve ser promovida com base nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana". Isso reflete a necessidade de uma gestão que considere as particularidades culturais e sociais da comunidade escolar (Brasil, 1996).

A participação ativa da comunidade escolar é essencial para o sucesso da gestão democrática. Freire (1996, p. 30) enfatiza que "educar é um ato político", ressaltando a importância do envolvimento dos pais e responsáveis no processo educativo. O diálogo entre escola e comunidade fortalece os laços sociais e enriquece a prática pedagógica. Baseia-se na ideia de direção compartilhada, consequentemente, uma escola gerida democraticamente é uma escola em que o gestor dialoga com a comunidade escolar e cujas práticas educativas visam formar o aluno autônomo para viver em uma sociedade democrática, respeitando os valores existentes e desta forma, contribuir.

A transparência é um pilar essencial da gestão democrática, pois assegura que os processos decisórios sejam claros e acessíveis a todos os integrantes da comunidade escolar. Além disso, ela é crucial para que a comunidade compreenda e monitore a utilização dos recursos e as decisões administrativas. Segundo Lück (2009), “sem transparência, a participação é inviabilizada, pois os atores escolares precisam conhecer os processos para poder contribuir com as decisões” (LÜCK, 2009, p. 47).

A descentralização é um princípio que promove a distribuição das responsabilidades, permitindo que as decisões sejam tomadas de forma mais

próxima da realidade das escolas. Para Gadotti (2012, p. 70), “a descentralização é um componente essencial da gestão democrática, pois transfere o poder de decisão para as instâncias locais, tornando a escola protagonista de seu próprio desenvolvimento”. A descentralização se manifesta de várias maneiras: a gestão financeira participativa permite que a destinação dos recursos públicos seja decidida em conjunto com o conselho escolar; os professores têm um papel ativo na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP); as escolas também desfrutam de autonomia para propor projetos que atendam às necessidades específicas de seus alunos. Esse princípio desafia modelos autoritários e centralizadores, permitindo que a comunidade escolar assume um papel de protagonista.

A autonomia é um direito das escolas, assegurado pela LDB 9394/96, em seu Art. 15, que diz: Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa, e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. Oferece às mesmas, a liberdade de estruturar seus processos de ensino, gestão e alocação de recursos. De acordo com Paro (2016, p. 55), "a autonomia da escola não é isolamento é a capacidade de organizar suas práticas com responsabilidade e em diálogo com a comunidade”.

A autonomia se manifesta em três dimensões: a) Pedagógica - a liberdade para desenvolver o currículo, adotar metodologias de ensino e elaborar projetos didáticos que respeitem as particularidades da comunidade; b) Administrativa - a organização interna da instituição, incluindo a definição de rotinas, a distribuição de horários e a formação de equipes de trabalho e c) Financeira - a gestão do orçamento escolar, com a participação da comunidade na definição de prioridades.

É importante destacar que a autonomia não exime a escola de sua responsabilidade em relação às políticas públicas; ao contrário, ela potencializa a capacidade da instituição de ser inovadora e adaptativa.

A eleição direta para diretores é um importante mecanismo democrático que confere legitimidade à gestão, ao mesmo tempo em que estreita a conexão entre a liderança e as necessidades da comunidade. “A eleição de diretores não é apenas um processo administrativo, mas um exercício pedagógico de

democracia, que educa a comunidade para a participação cidadã” (Paro, 2015, p. 63).

A gestão democrática é, por sua natureza, inclusiva, pois visa assegurar que todos tenham a oportunidade de se expressar e de acessar uma educação de qualidade. Conforme Gadotti (2012, p. 91), “o respeito à diversidade é o princípio que torna a escola um espaço democrático, onde todas as identidades são reconhecidas e valorizadas”.

Esse princípio se traduz em ações como o desenvolvimento de projetos pedagógicos que explorem questões de diversidade cultural, de gênero e étnico-racial, refazer a implementação de políticas de inclusão voltadas para alunos com deficiência, a promoção de eventos e debates que abordem temas sociais e comunitários. Na escola democrática, a diversidade é não apenas respeitada, mas também valorizada como um elemento essencial no processo educativo.

Quando aplicados de maneira integrada, esses princípios de autonomia transformam a gestão escolar em um processo coletivo e inclusivo, comprometido com a constante melhoria da educação.

## 4.2 O Projeto Político pedagógico (PPP) enquanto possibilidade da gestão democrática

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento essencial que guia as práticas educacionais de uma instituição de ensino, expressando sua identidade, valores e objetivos. Segundo Veiga (2013), o PPP é "a expressão coletiva das intenções e das ações da comunidade escolar, organizado a partir de um processo participativo e democrático" (p. 45).

Consiste um instrumento que conecta o planejamento pedagógico às políticas educacionais, estabelecendo as metas e os caminhos a serem percorridos pela escola. Sua concepção está fundamentada na LDB nº 9.394/96), que, em seu artigo 12, estipula que as instituições de ensino devem desenvolver seu projeto pedagógico de maneira participativa. Veiga (2011, p. 23) enfatiza que “o PPP é político porque expressa os compromissos com a formação humana integral e é pedagógico, porque organiza as práticas educativas com base em tais compromissos”.

Na educação infantil, o Projeto Político Pedagógico (PPP) desempenha um papel fundamental, uma vez que é nesse estágio que se formam as bases para o desenvolvimento integral da criança. O PPP é um guia que assegura a coerência entre as práticas pedagógicas e os princípios do desenvolvimento infantil, valorizando as brincadeiras, as interações e as experiências como eixos fundamentais" (Oliveira, 2015, p. 67). Além disso, o documento deve evidenciar o compromisso com a inclusão, a diversidade e os direitos de aprendizagem das crianças, conforme os princípios estabelecidos na Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2017)**.**

Um aspecto fundamental do PPP é a sua elaboração de maneira coletiva. Conforme Libâneo (2018, p. 39), "o processo de elaboração do PPP é um momento pedagógico em si, pois promove o diálogo entre gestores, professores, pais, alunos e funcionários, fortalecendo a gestão democrática". Esse envolvimento coletivo assegura que o projeto atenda às verdadeiras necessidades da comunidade escolar, sendo encarado como um compromisso compartilhado por todos. Quando é elaborado de maneira colaborativa e implementado com responsabilidade, o PPP proporciona impactos significativos.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) estabelece uma harmonização entre o planejamento de aulas, projetos e avaliações, assegurando que tudo esteja em conformidade com os princípios e objetivos da instituição (Veiga, 2013).

### 4.3 O trabalho da gestão com os processos infantis

A gestão escolar na educação infantil desempenha um papel fundamental na organização e no desenvolvimento do processo educativo na infância, sendo responsável por garantir um ambiente estruturado, inclusivo e estimulante para a aprendizagem das crianças. O trabalho da gestão escolar não se limita à administração burocrática da instituição, mas envolve também a promoção de práticas pedagógicas que favoreçam o desenvolvimento integral dos alunos, em consonância com as diretrizes educacionais.

Conforme Paro (2015, p. 33) "a gestão escolar eficiente é aquela que promove a participação de toda a comunidade educativa, garantindo que as práticas pedagógicas estejam alinhadas com as necessidades dos estudantes e

os objetivos institucionais". Dessa forma, a gestão desempenha um papel de mediadora entre as políticas educacionais, o projeto político pedagógico e as práticas do dia a dia na escola.

Além disso, é fundamental que a gestão escolar esteja em consonância com os princípios da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), a qual destaca a relevância do brincar, da experimentação e da socialização como pilares essenciais da aprendizagem na infância (BRASIL, 2017). Assim, é responsabilidade da equipe gestora assegurar que as práticas pedagógicas valorizem a ludicidade e respeitem as particularidades do desenvolvimento infantil. Nessa perspectiva, "o papel do gestor é articular o trabalho pedagógico de forma colaborativa, promovendo o planejamento coletivo, a formação continuada dos professores e o acompanhamento do processo ensino-aprendizagem" (Luck, 2011, p. 47). Nesse contexto, a coordenação pedagógica, integrante da equipe gestora, desempenha um papel fundamental ao orientar os professores, estimular reflexões sobre as práticas educativas e assegurar a harmonia entre o currículo e as atividades lúdicas.

Na educação infantil, é fundamental adaptar os espaços para brincadeiras, garantir refeitórios adequados e disponibilizar materiais didáticos apropriados para cada faixa etária. Além de sua faceta pedagógica, a gestão escolar também abrange os processos administrativos, que incluem a organização do espaço físico, a administração de recursos e a observância de normas e legislações educacionais. De acordo com Libâneo (2012, p. 65), "a gestão administrativa eficiente deve ser integrada ao projeto pedagógico da escola, pois a organização material e financeira é uma condição necessária para que os objetivos educacionais sejam alcançados". Na educação infantil, é essencial que os ambientes sejam adaptados para promover brincadeiras, que os refeitórios sejam adequados e que os materiais didáticos sejam apropriados para a faixa etária das crianças.

Conforme Lück (2010, p. 51), "um dos principais obstáculos para uma gestão eficiente é o excesso de demandas administrativas, que muitas vezes afastam o gestor das questões pedagógicas". Entre os desafios mais significativos, podemos destacar a participação restrita da comunidade, sobrecarga burocrática, e desmotivação da equipe. Para enfrentar esses desafios, é fundamental que o gestor escolar adote uma abordagem mediadora

e integradora. Isso pode ser alcançado por meio da realização de reuniões regulares, da valorização do diálogo entre todos os membros da comunidade escolar e do investimento em processos de formação contínua.

A atuação da gestão nos processos educacionais na infância transcende as meras funções administrativas; ela envolve o planejamento pedagógico, a organização de recursos e a promoção da participação democrática. O gestor escolar, portanto, desempenha um papel essencial como articulador entre a teoria e a prática. Ele se encarrega de mediar os interesses da comunidade escolar, assegurando que as experiências vividas pelas crianças estejam em consonância com os princípios da educação integral e inclusiva, conforme destacam Paro (2016) e Lück (2011), a qualidade da gestão está intimamente relacionada à habilidade de integrar processos, pessoas e propósitos, criando uma escola dinâmica, participativa e dedicada ao desenvolvimento da infância.

# 5. UM RELATO DE EXPERIÊNCIA A PARTIR DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA EM UMA ECOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE CODÓ/MA

## 5.1 Caracterização do campo de estágio

A escola atende em média 180 crianças entre 3 e 5 anos, essas, localizadas em sua maioria, em área periférica do município de Codó. A escola funciona nos turnos matutino e vespertino. Quanto à infraestrutura, dispõe de 06 (seis) salas de aula, 01 (uma) sala de diretoria, 01 (uma) cozinha, parque infantil, banheiros adequados à educação infantil, pátio coberto e lavanderia.

No que se refere à gestão escolar, a creche possui 01 (uma) gestora escolar, 02 (duas) supervisoras escolares que trabalham em turnos diferentes, e 02 (duas) assistentes administrativas.

No que concerne ao Projeto Político-Pedagógico (PPP), que é um documento essencial para a organização e funcionamento das escolas, sendo um dos pilares fundamentais da gestão democrática, a elaboração do PPP deve ser um processo coletivo e participativo, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar, como gestores, professores, funcionários, alunos e

familiares. Dessa forma a escola tinha caráter participativo assegurando que o documento atendesse às necessidades da escola e da comunidade, promovendo uma educação alinhada aos princípios de autonomia, participação e inclusão. O que nem sempre acontecia, pois um dos desafios enfrentados durante as reuniões era para a construção ou revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP) pois, havia uma dificuldade em alcançar um consenso entre os participantes.

Como o PPP deve ser um documento elaborado coletivamente, é natural que haja divergências de opiniões entre os membros da comunidade escolar, especialmente entre os professores, gestores e demais envolvidos. Muitas vezes, essas divergências podem gerar impasses nas discussões, o que pode comprometer o caráter verdadeiramente democrático do processo. Quando não se chega a um acordo, há casos em que a decisão acaba sendo tomada pela autoridade maior da escola, como a direção ou a coordenação pedagógica, o que pode reduzir o nível de participação dos demais profissionais da educação. Esse cenário demonstra um paradoxo dentro da gestão democrática: ao mesmo tempo em que se busca a participação coletiva, a falta de consenso pode levar a intervenções centralizadas, causando frustrações entre os envolvidos.

Observou-se que a gestão escolar exerce um papel fundamental na condução da rotina educativa, sendo responsável pelo planejamento e supervisão de diversas atividades. No que diz respeito ao planejamento pedagógico, a coordenação pedagógica organiza reuniões regulares com os professores (as), para debater estratégias de ensino, avaliação e adaptações metodológicas que visem atender de maneira mais eficaz as necessidades dos alunos (as). Contudo, constatou-se que a alta carga burocrática enfrentada pela equipe gestora pode prejudicar esse acompanhamento mais próximo e eficiente.

A instituição de ensino gerencia a frequência de alunos e professores, organiza a documentação escolar e supervisiona o uso dos recursos materiais e financeiros. A equipe está comprometida em otimizar os recursos disponíveis, mesmo diante da limitação orçamentária que nem sempre atende a todas as necessidades. Além de valorizar os princípios da gestão democrática, realizando reuniões regulares com os professores e proporcionando oportunidades para ouvir as demandas da comunidade escolar. No entanto, é necessário ampliar a participação dos pais e responsáveis nesse processo.

Apesar dos desafios, como a sobrecarga burocrática e a necessidade de uma maior participação da comunidade, a gestão da escola tem se mostrado verdadeiramente comprometida com a qualidade da educação infantil. O ambiente escolar é acolhedor e, além disso, a equipe gestora estimula a formação contínua dos professores, sempre em busca de promover um clima organizacional positivo.

## 5.2 Resultados e discussões

A análise dos resultados deste estudo visa explorar a dinâmica do trabalho na gestão escolar na educação infantil, o trabalho da gestão escolar na educação infantil, com base nas experiências adquiridas durante o estágio curricular em gestão e coordenação escolar, em uma escola municipal de Codó-Ma. Buscou-se identificar as práticas de gestão e sua conexão com os princípios da gestão democrática, além de explorar a organização administrativa e pedagógica e a participação da comunidade escolar.

A gestão educacional nessa fase do ensino é crucial para a organização da escola e para o desenvolvimento integral das crianças, ela cria um ambiente propício à aprendizagem e ao bem-estar dos alunos, promovendo uma experiência educacional mais rica e satisfatória.

Sobre essa questão, Paro (2016), argumenta que a participação da comunidade escolar deve transcender momentos meramente consultivos, sendo fundamental para a construção de uma escola verdadeiramente democrática.

O estágio revelou que a gestão escolar enfrenta desafios significativos para engajar a comunidade de forma efetiva, ressaltando a necessidade de implementar ações mais estratégicas que incentivem a participação das famílias nos processos decisórios. Esses desafios se manifestaram de várias maneiras, especialmente nas reuniões de pais e mestres, que tiveram uma presença reduzida da comunidade escolar, apesar dos esforços da gestão em promover eventos e encontros, muitos pais demonstraram pouco interesse em se engajar nas questões administrativas e pedagógicas da escola.

A gestão escolar na educação infantil abrange diversas dimensões, que vão desde a administração eficiente dos recursos físicos e humanos até a mediação de conflitos e a criação de um ambiente acolhedor para as crianças,

professores e a comunidade escolar em geral. Além disso, as iniciativas destinadas a incentivar essa participação, como a comunicação entre a escola e as famílias, frequentemente não conseguiram criar um ambiente de confiança e envolvimento. A ausência de uma estrutura de apoio que auxiliasse os pais a entenderem a importância de seu papel na gestão escolar e na educação de seus filhos também contribuiu para limitar essa participação.

Durante o estágio supervisionado, ficou evidente que a gestão escolar enfrenta uma resistência significativa em relação ao engajamento da comunidade, especialmente no tocante à participação ativa das famílias nos processos decisórios da instituição. Esse desafio se manifestou em diversas ocasiões, como nas reuniões de responsáveis e mestres, onde a presença da comunidade escolar foi bastante limitada. Apesar dos esforços da gestão para promover eventos e encontros, muitos pais mostraram pouco interesse em se envolver nas questões administrativas e pedagógicas da escola.

Além disso, as iniciativas implementadas para promover essa participação, como a comunicação entre a escola e as famílias, frequentemente não foram suficientes para estabelecer um ambiente de confiança e envolvimento. A ausência de uma estrutura de apoio que ajudasse os pais a entenderem a relevância de seu papel na gestão escolar e na formação dos filhos também contribuiu para restringir essa participação.

Na escola onde foi realizado o estágio, essa realidade tornou-se bastante visível, apesar dos empenhos da equipe gestora em incentivar a participação das famílias, a adesão dos pais e responsáveis nas reuniões e demais atividades escolares era insuficiente. Muitas vezes, os encontros organizados pela gestão contavam com um número reduzido de participantes, o que limitava a troca de informações e a construção de um ambiente verdadeiramente colaborativo.

Além disso, a comunicação entre a escola e a comunidade enfrentava diversos desafios, isso se dava tanto pela falta de meios eficazes para disseminar as informações quanto pelo desinteresse ou pela dificuldade de disponibilidade dos familiares, muitos dos quais precisavam equilibrar o trabalho com as responsabilidades em casa. A ausência de uma cultura de participação também agravava essa situação, pois muitos pais enxergavam a gestão escolar

como uma tarefa exclusiva dos profissionais da educação, sem reconhecer a importância de seu envolvimento nos processos decisórios.

Outro aspecto importante foi a percepção da equipe pedagógica em relação a essa questão, durante conversas informais e reuniões internas, ficou evidente a preocupação de gestores e professores em desenvolver estratégias que pudessem aumentar a participação das famílias. Já estavam em andamento algumas iniciativas, como a criação de grupos de mensagens para facilitar a comunicação e o convite para que os pais se envolvessem mais de perto nas atividades pedagógicas. Entretanto, os resultados ainda se mostravam modestos, evidenciando a necessidade de a gestão escolar investir de forma contínua em estratégias que reforcem essa parceria com a comunidade.

Ficou evidente que a gestão escolar é fundamental para o bom funcionamento da instituição, ela conecta diferentes setores, assegurando um ambiente organizado e favorável ao aprendizado. A equipe gestora, formada pela direção e pela coordenação pedagógica, desempenha um papel crucial na tomada de decisões estratégicas, que abarcam o planejamento pedagógico, o acompanhamento do trabalho dos docentes e a gestão de recursos. Durante a vivência, tive a oportunidade de observar de maneira prática o papel crucial que a equipe gestora desempenha na dinâmica escolar, a diretora e a coordenadora pedagógica atuavam em sinergia para assegurar o bom funcionamento da instituição, cuidando de tudo, desde a organização do calendário escolar até a mediação de conflitos entre alunos, professores e famílias.

Uma das ações mais notáveis foi o planejamento pedagógico, a coordenação organizava reuniões periódicas com os professores para discutir o progresso das atividades, avaliar o desempenho dos alunos e sugerir ajustes quando necessário. Em uma dessas reuniões, por exemplo, surgiu a preocupação em adaptar as práticas pedagógicas para melhor atender às necessidades das crianças, especialmente aquelas que enfrentavam dificuldades de aprendizagem. A equipe procurava soluções coletivas, valorizando o diálogo e a escuta ativa dos educadores.

De acordo com Libâneo (2013), a gestão escolar deve abranger as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras, assegurando que a escola cumpra efetivamente sua função social e educacional.

Observou-se que a equipe de gestão assume diversas responsabilidades, como a organização da documentação escolar, o controle da frequência dos alunos, o planejamento de reuniões pedagógicas e o acompanhamento do trabalho docente. Porém, a elevada carga burocrática foi apontada como um fator que pode comprometer o apoio pedagógico oferecido aos professores, dificultando a adoção de práticas inovadoras na educação infantil. Entre as práticas inovadoras que se destacam, estão os projetos interdisciplinares e temáticos, a integração de diversas áreas do conhecimento por meio de projetos pedagógicos tem o potencial de enriquecer a aprendizagem das crianças, tornando-a mais significativa.

Contudo, observou-se que os professores costumam seguir um planejamento mais tradicional e segmentado, sem um incentivo claro para a implementação de abordagens interdisciplinares.

Sobre essa questão nos apoiamos em Lück (2009), ao ressaltar que um dos principais desafios da gestão escolar consiste em equilibrar as demandas administrativas com a necessidade de promover um ensino de qualidade, o que requer um planejamento estratégico e uma liderança participativa.

Identificamos alguns desafios que a gestão escolar enfrenta na educação infantil. Entre os principais, destacamos: a sobrecarga de demandas burocráticas, que restringe o tempo disponível da equipe gestora para o acompanhamento pedagógico; a dificuldade na participação ativa da comunidade escolar, evidenciando a necessidade de implementar mecanismos mais eficazes para envolver as famílias e a falta de recursos, tanto materiais quanto humanos, que impacta negativamente a organização e a qualidade das atividades pedagógicas.

Por outro lado, a análise revelou aspectos positivos e potencialidades da gestão escolar, como: o comprometimento da equipe gestora em criar um ambiente acolhedor tanto para alunos quanto para professores. A direção e a coordenação escolar buscavam estabelecer um clima harmonioso, incentivando a comunicação aberta entre todos os membros da equipe. Durante as reuniões pedagógicas, os gestores enfatizavam a importância da colaboração e do respeito mútuo, promovendo um espaço seguro onde os professores se sentiam à vontade para compartilhar desafios e trocar experiências, o incentivo à formação continuada dos docentes, o que contribui para a qualificação das

práticas pedagógicas, a manutenção de um clima organizacional colaborativo pôde-se notar que os professores eram encorajados a trocar experiências e boas práticas pedagógicas entre eles, o que favorecia um aprendizado coletivo e enriquecedor, o que favorece o desenvolvimento das atividades escolares.

De acordo com Lück (2009), uma gestão escolar eficaz deve ser apta a superar desafios tanto estruturais quanto administrativos, utilizando o planejamento estratégico e implementando práticas inovadoras. Nesse contexto, os resultados do estágio revelam que, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, a gestão se empenha constantemente para garantir que a escola permaneça organizada e funcional. A equipe mantinha um cronograma atualizado das atividades escolares, assegurando o cumprimento do calendário letivo e a organização de eventos importantes, como reuniões pedagógicas e celebrações, e em situações que demandavam melhorias estruturais, como a manutenção de salas ou a reposição de materiais, a equipe gestora mantinha um diálogo contínuo com a Secretaria Municipal de Educação. Essa interação incluía a formalização de pedidos e o acompanhamento rigoroso dos prazos estabelecidos.

A experiência adquirida durante o estágio proporcionou uma compreensão aprofundada sobre a importância da gestão escolar na educação infantil, evidenciando sua relevância para a qualidade do ensino e para o funcionamento eficaz da escola.

Percebeu-se que a gestão vai além da mera organização administrativa, ela desempenha um papel fundamental na mediação das relações entre professores, alunos e a comunidade escolar e local. Além disso, as observações realizadas ressaltaram a necessidade de formar gestores capacitados para atuar na educação infantil, de modo a assegurar um ambiente escolar que respeite os princípios da gestão democrática e que priorize o desenvolvimento integral das crianças.

Como aponta Paro (2016), a escola deve ser um espaço de participação coletiva, e a gestão desempenha um papel central na construção dessa cultura.

A vivência do estágio revelou que a gestão escolar transcende as meras funções administrativas; é, na verdade, um espaço de construção coletiva, onde o diálogo e a participação se tornam fundamentais para assegurar uma educação de qualidade. Os desafios observados durante o estágio enfatizam a

urgência de implementar políticas públicas que valorizem a gestão escolar, assegurando melhores condições de trabalho para os profissionais e, assim, proporcionando uma educação infantil de maior qualidade. Apesar dos desafios encontrados, a gestão escolar na educação infantil possui um enorme potencial para fortalecer práticas democráticas e colaborativas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar na educação infantil é fundamental para a organização da instituição, a mediação das relações interpessoais e o apoio ao desenvolvimento integral das crianças. A pesquisa revelou que a gestão escolar na educação infantil transcende as funções burocráticas e administrativas, desempenhando um papel crucial na articulação entre a equipe pedagógica, o corpo docente, as famílias e outros integrantes da comunidade escolar. No entanto, a sobrecarga administrativa enfrentada pela equipe gestora e as dificuldades na participação efetiva das famílias nos processos decisórios se apresentam como desafios recorrentes.

A literatura revisada, especialmente as obras de Paro (2016) e Lück (2009), sublinha a relevância da gestão democrática como um princípio fundamental na administração escolar, promovendo um maior envolvimento da comunidade e, por conseguinte, uma educação mais participativa e inclusiva.

A gestão democrática na educação infantil representa uma proposta inovadora que visa transformar as escolas em espaços mais inclusivos e participativos. Por meio do envolvimento ativo de todos os atores sociais, é possível construir uma educação que respeite a diversidade e promova o desenvolvimento integral das crianças. Os desafios são significativos, mas com um compromisso coletivo, é possível avançar rumo a uma educação mais democrática.

Durante o estágio curricular em gestão e coordenação escolar, tive a oportunidade de observar diversas particularidades na administração da escola em foco. Algumas dessas constatações se destacam, pois revelam tanto os desafios enfrentados quanto as estratégias implementadas pela equipe gestora para manter a instituição organizada e funcional.

Observou-se que a gestão escolar tem se empenhado em promover uma administração participativa, realizando reuniões pedagógicas e encontros regulares com pais e responsáveis. No entanto, a adesão das famílias a esses eventos ainda é insatisfatória. Em reuniões de planejamento e em discussões sobre o Projeto Político-Pedagógico (PPP), por exemplo, a presença de pais foi bastante limitada, o que compromete o conceito de gestão democrática. Essa falta de engajamento pode estar relacionada a fatores como a rotina de trabalho dos responsáveis ou a uma cultura pouco envolvida na vida escolar das crianças.

Outro aspecto que se destacou foi a elevada carga burocrática imposta à equipe de gestão, especialmente à direção e à coordenação pedagógica. Processos como o preenchimento de formulários, o controle de frequência, a gestão de recursos e a organização de documentos consomem um tempo valioso, restringindo a capacidade da gestão de se dedicar ao acompanhamento das práticas pedagógicas.

Além disso, foi verificado que a qualidade da gestão escolar influencia de maneira significativa o desenvolvimento das práticas pedagógicas na educação infantil. Quando há uma colaboração efetiva entre a gestão e a equipe docente, cria-se um ambiente mais organizado e favorável ao crescimento das crianças. Por outro lado, a escassez de recursos humanos e materiais pode inviabilizar a adoção de práticas pedagógicas inovadoras, evidenciando a urgência de políticas públicas mais eficazes que fortaleçam a gestão educacional nesse nível de ensino.

À vista dessas reflexões, podemos perceber que a gestão escolar na educação infantil precisa encontrar um equilíbrio entre as exigências administrativas e pedagógicas, isso envolve a adoção de estratégias que estimulem a participação coletiva e promovam um ensino de qualidade. Além do mais, é essencial que as políticas públicas valorizem a formação e a atuação dos gestores escolares, pois apenas assim as instituições poderão proporcionar um atendimento adequado às crianças, assegurando que a educação infantil exerça plenamente seu papel social e pedagógico.

É fundamental ressaltar a importância de estudos que investiguem de que maneira a gestão democrática pode ser fortalecida no âmbito da educação infantil. Isso é importante para assegurar que a escola desempenhe seu papel social e pedagógico de maneira inclusiva e participativa.

# REFERÊNCIAS


BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC).** Brasília, 2017. Disponível em: https://www.mec.gov.br/. Acesso em: 29 jan. 2025.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC).** Brasília, DF: Ministério da Educação, 2017. Disponível em: https://www.bncc.mec.gov.br. Acesso em: 29 jan. 2025.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente.** Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre a proteção integral à criança e ao adolescente. Diário Oficial da União, Brasília, 13 jul. 1990.

BRASIL**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN),** Lei nº 9.394/96. Brasília, 1996.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: [02 fev. 2025].

BRASIL. **Ministério da Educação.** Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Brasília, 2017. Disponível em: https://www.mec.gov.br/. Acesso em: 02 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394/96. Brasília, 1996.

BRASIL. **Ministério da Educação.** Plano Nacional de Educação – PNE: 2014-2024. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/. Acesso em: 02 fev. 2025.

BRASIL. **Ministério da Educação.** Prêmio Inovação em Gestão Educacional 2006: experiências selecionadas. Brasília, DF: MEC, 2006. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-diversas/boas-praticas-em-educacao/premio-inovacao-em-gestao-educacional-2006-experiencias-selecionadas. Acesso em: 05 fev. 2025.

BRASIL. **Ministério da Educação e Cultura.** Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil (DCNEI). Brasília, 2009.

BRASIL. **Ministério da Educação e Cultura.** Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI). Brasília, 1998.

BRASIL. **Ministério da Educação e do Desporto.** Secretaria de Educação Fundamental. Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil – RCNEI. Brasília, DF: MEC/SEF, 1998. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/recnatei.pdf. Acesso em: 10 fev. 2025.

CAMPOS, Maria Malta; FÜLLGRAF, Jussara; WENDERS, Maria Carmem Barbosa. **Creches e pré-escolas no Brasil: análise de resultados da pesquisa sobre a educação infantil nas capitais brasileiras.** São Paulo: Instituto Paulo Montenegro, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 23. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 42. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.

GADOTTI, Moacir**. Educação e democracia:** a prática de gestão democrática nas escolas. São Paulo: Cortez, 2012.

GADOTTI, Moacir. **Educação para a diversidade.** São Paulo: Cortez, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **A educação escolar: políticas, estruturas e práticas.** 15. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **A gestão democrática da educação: uma reflexão sobre a concepção e práticas de gestão educacional.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Gestão escolar: teoria e prática.** 11. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Gestão Escolar: Teorias e Práticas.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Gestão da Educação: Fundamentos e Práticas.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar: A Conquista da Qualidade na Educação.** 2. ed. São Paulo: Editora Loyola, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar: teorias, políticas e práticas.** 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Escolar: Teoria e Prática.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, desafios e possibilidades. São Paulo: Cortez, 2013.

OLIVEIRA, Maria T**. Gestão da educação infantil:** práticas pedagógicas e desafios**.** 1. ed. São Paulo: Editora X, 2015.

OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de. **Jogos de papéis:** um olhar para as brincadeiras infantis. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 10. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola**: fundamentos e prática. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão escolar e políticas públicas:** contribuições para a compreensão da gestão da educação. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar:** O que é e como se faz. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

PUIG, Maria Teresa**. A escola democrática:** a formação da cidadania e o projeto pedagógico. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

QUEIROZ, Marta Maria Azevedo. **Educação infantil e ludicidade**. Teresina: Edufpi, 2009.

VEIGA, Ilma P. **O projeto político-pedagógico da escola: sua construção e a qualidade do ensino.** 10. ed. São Paulo: Loyola, 2013.