

A EQUIPE GESTORA COMO POTENCIALIZADORA DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS SIGNIFICATIVAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL*

THE MANAGEMENT TEAM AS A FACILITATOR OF MEANINGFUL PEDAGOGICAL PRACTICES IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION

Aline Aparecida da Silva

Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9730319627668874>

Email: docuemaline@gmail.com

Heloisa Toshie Irie Saito

Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo (USP)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2902881020655837>

Email: htisaito@uem.br

Resumo: Este artigo tem como objetivo refletir sobre o papel da equipe gestora escolar enquanto potencializadora de práticas pedagógicas significativas na Educação Infantil. Partindo do pressuposto de que a gestão escolar não se limita à dimensão administrativa, mas exerce influência direta sobre os processos de ensino e aprendizagem, discute-se a importância de uma atuação gestora comprometida com a formação contínua, colaborativa e in loco dos professores. A investigação fundamenta-se na Teoria Histórico-Cultural e utiliza uma abordagem qualitativa, com a realização de pesquisa bibliográfica. Justifica-se pela necessidade urgente de repensar o papel da equipe gestora no contexto da Educação Infantil, reconhecendo-a como a força motriz na mediação de práticas pedagógicas que promovam o desenvolvimento integral das crianças. Os resultados evidenciam que a atuação dialógica e formativa da equipe gestora contribui significativamente para a qualificação das práticas pedagógicas, promovendo ambientes educativos mais intencionais, reflexivos e centrados nas necessidades das crianças. Portanto, conclui-se que o fortalecimento do papel da gestão pedagógica é essencial para a efetivação de uma Educação Infantil de qualidade, comprometida com o desenvolvimento integral e a aprendizagem significativa.

Palavras-chave: Equipe gestora; Formação contínua; Educação Infantil; Teoria Histórico-Cultural.

Abstract: This article aims to reflect on the role of the school management team as a facilitator of meaningful pedagogical practices in Early Childhood Education. Based on the premise that school management is not limited to the administrative dimension but exerts a direct influence on teaching and learning processes, it discusses the importance of a management approach committed to teachers' continuous, collaborative, and on-site professional development. The investigation is grounded in Historical-Cultural Theory and employed a qualitative approach, conducting a bibliographic review. It is justified by the urgent need to rethink the role of the management team in the context of Early Childhood Education, recognizing it as the driving force in mediating pedagogical practices that foster the integral development of children. The results demonstrate that the dialogical and formative work of the management team contributes significantly to improving pedagogical practices, fostering educational environments that are more intentional, reflective, and centered on the needs of children. Therefore, it is concluded that strengthening the role of pedagogical management is essential for the realization of quality Early Childhood Education, committed to holistic development and meaningful learning.

Keywords: Management team; Continuous training; Early Childhood Education; Historical-Cultural Theory.

*Este trabalho resulta de uma pesquisa de doutorado, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPE) da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e realizada no período do ano de 2020 a 2024. O texto apresentado aqui é inédito.

Introdução

Não aceitem o que é de hábito como coisa natural, pois em tempo de [...] confusão organizada, de arbitrariedade consciente, de humanidade desumanizada, nada deve parecer natural, nada deve parecer impossível de mudar (Brecht, 1982, p. 18).

Iniciamos este artigo com os escritos do dramaturgo e poeta alemão Bertolt Brecht por compreendermos a potência crítica e reflexiva contida em suas palavras, as quais nos convocam a romper com a naturalização das estruturas sociais e educacionais historicamente estabelecidas. Ao problematizar o habitual como algo mutável, Brecht nos convida a olhar para a realidade com um olhar questionador, sensível às contradições e aberto às transformações necessárias. No campo da educação, especialmente na Educação Infantil, essa perspectiva nos impulsiona a refletir sobre as práticas pedagógicas e os modos de organização institucional, destacando o papel da equipe gestora na mediação de mudanças que assegurem uma formação humanizadora, crítica e culturalmente significativa às crianças.

A Educação Infantil é reconhecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) como a primeira etapa da Educação Básica, sendo responsável por assegurar o desenvolvimento integral das crianças de 0 a 5 anos de idade, em seus aspectos físico, emocional, social e cognitivo. Considerando a relevância dessa etapa educacional, é fundamental reconhecer que, para que tal desenvolvimento seja efetivamente alcançado, é imprescindível garantir às crianças o acesso à cultura humana, entendida como a expressão mais elaborada do patrimônio histórico, cultural e social produzido pela humanidade.

Diante disso, a atuação da equipe gestora escolar se apresenta como um elemento central para fomentar práticas pedagógicas qualitativas. Mais do que coordenar processos administrativos, compreende-se que a equipe gestora pode/deve atuar como mediadora, incentivadora e formadora de uma cultura pedagógica colaborativa, pautada em reflexões sobre a infância, o currículo e o papel do professor.

O contexto educacional brasileiro no século XXI enfrenta desafios de todas as ordens, abrangendo aspectos estruturais, pedagógicos, socioeconômicos e políticos. Além disso, observa-se, de forma alarmante, a persistente desvalorização e sucateamento do trabalho docente. Essa realidade se manifesta por meio de condições inadequadas de trabalho, baixos salários, falta de reconhecimento profissional e instabilidade nas diretrizes educacionais. A esse cenário soma-se o crescente esvaziamento do conhecimento científico, que se reflete na deslegitimação da produção acadêmica e na fragilização dos espaços de formação continuada de professores, os quais, em muitas ocasiões, têm sido esvaziados de seu caráter crítico e formativo, sendo substituídos por abordagens superficiais centradas em temáticas motivacionais.

Tal tendência compromete a função essencial da formação continuada, que deveria ter como objetivo promover o aprofundamento teórico, a reflexão crítica sobre a prática pedagógica e o aprimoramento profissional, contribuindo efetivamente para a qualidade do ensino e para o desenvolvimento da autonomia intelectual dos professores. Diante dessa problemática, nos questionamos: como a equipe gestora escolar pode contribuir para a formação continuada dos profissionais que atuam na Educação Infantil de modo a promover práticas pedagógicas cada vez mais qualitativas?

Para responder à questão supracitada, este trabalho tem como objetivo refletir sobre o papel da equipe gestora escolar enquanto potencializadora de práticas pedagógicas significativas na Educação Infantil, tendo como subsídio teórico metodológico os pressupostos da Teoria Histórico-Cultural.

Este trabalho justifica-se pela necessidade de repensar o papel da equipe gestora no contexto da Educação Infantil, reconhecendo-a como a força motriz na mediação de práticas pedagógicas que promovam o desenvolvimento integral das crianças. Diante dos desafios enfrentados no cotidiano escolar, torna-se crucial investir em processos formativos contínuos, colaborativos, que considerem as especificidades do ambiente educativo e valorizem a construção coletiva do conhecimento. Ao

adotar como aporte teórico a Teoria Histórico-Cultural, parte-se do entendimento de que uma gestão comprometida com a escuta, o diálogo e a formação contínua pode promover ambientes educativos mais sensíveis às necessidades e aos direitos das crianças, favorecendo experiências de aprendizagem que façam sentido para elas, para os profissionais e seus contextos.

Este artigo traz dados e análises de um estudo teórico-bibliográfico, de abordagem qualitativa, que teve o intuito de compreender como a gestão escolar pode assumir um papel mediador e formativo no contexto educativo. O percurso metodológico adotado compreende a revisão e análise crítica de obras teóricas e artigos científicos que tratam da gestão escolar, desenvolvimento infantil e práticas pedagógicas significativas. Essa abordagem permite refletir sobre os fundamentos filosófico-educacionais que orientam a atuação da equipe gestora e seu impacto na organização do trabalho pedagógico. A opção por uma abordagem qualitativa se justifica pela natureza interpretativa do estudo, pois busca compreender e discutir o fenômeno da gestão escolar como processo histórico, cultural e socialmente construído, sem pretensão de generalização, a partir de aprofundamento teórico e crítico.

Gestão escolar democrática: um desafio a ser enfrentado

A gestão educacional, especialmente no contexto escolar, constitui-se como um campo de estudos e práticas que integra múltiplas dimensões, articulando aspectos organizacionais, administrativos e pedagógicos. Mais do que uma função técnica, ela se configura como um processo intencional e estratégico, voltado para assegurar que as instituições de ensino cumpram sua função social de promover aprendizagens significativas e formativas. Assim, compreender o conceito de gestão e suas diferentes abordagens é primordial para analisar o papel dos gestores e equipes pedagógicas na construção de ambientes educativos democráticos, inclusivos e de qualidade.

Para Oliveira e Vasques-Menezes (2018), o conceito de gestão tem origem no termo latino *gestione* e refere-se à ação e ao efeito de gerir ou administrar. Diversos autores, tais como Andrade (2001), Garay (2011), Santos Filho (1998), Paro (2008, 2016), Vieira (2007) e Libâneo (2007), abordaram o conceito de gestão sob diferentes perspectivas, destacando tanto os aspectos administrativos quanto pedagógicos. Essas contribuições ampliam a compreensão da gestão, evidenciando que esta não se limita às práticas burocráticas, mas envolve a articulação de processos destinados à melhoria da qualidade do ensino, à promoção da equidade e à criação de condições favoráveis para o desenvolvimento integral dos estudantes.

Desse modo, a gestão deve ser compreendida como uma atividade complexa e dinâmica, que exige dos gestores competências administrativas e pedagógicas, bem como uma postura crítica e reflexiva diante dos desafios contemporâneos enfrentados pelas instituições educacionais. Na concepção de Lück (2020), uma das formas de definir a gestão é:

[...] vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. O entendimento do conceito de gestão, portanto, [...] já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos (Lück, 2020, p. 21).

Para a autora supracitada, o conceito de gestão pressupõe uma ação coletiva, fundamentada em uma organização social orientada por um objetivo comum. Dessa forma, o trabalho desenvolvido pela gestão escolar consiste em viabilizar o engajamento de todos os envolvidos, direta ou indiretamente, no processo educacional, para a identificação de demandas, a elaboração de estratégias, a resolução de problemas, a tomada de decisões e a avaliação contínua, visando à melhoria do processo educativo.

No contexto educacional, ao longo da história, observa-se a adoção da gestão democrática como princípio norteador, que busca assegurar a participação ativa de todos os profissionais da educação, bem como da comunidade escolar em sua totalidade:

O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Indo além, discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Esse projeto deve estar comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações (Oliveira e Vasques-Menezes, 2018, p. 880).

Oliveira e Vasques-Menezes (2018) enfatizam que o processo de gestão escolar não se restringe a uma atuação interna à instituição, mas deve ser compreendido como parte de uma engrenagem mais ampla, que envolve a coordenação do sistema de ensino em sua totalidade e a integração das políticas públicas educacionais com a prática cotidiana das escolas. Ao destacar a necessidade de alinhamento entre diretrizes, políticas e projetos pedagógicos, os autores reforçam que a gestão deve operar de forma estratégica e intencional, garantindo coerência entre o que é proposto nos documentos normativos e o que efetivamente acontece no espaço escolar.

Além disso, o compromisso com princípios democráticos e com a criação de um ambiente autônomo e participativo aponta para uma concepção de gestão que valoriza o diálogo, a corresponsabilidade e a transparência nos processos decisórios, bem como a importância de mecanismos sistemáticos de acompanhamento, avaliação e devolutiva. Essa perspectiva desloca a gestão de um papel meramente administrativo para uma função articuladora e mediadora, capaz de promover a qualidade e a equidade na educação.

A gestão democrática encontra respaldo na Constituição Federal de 1988, especificamente no Artigo 206, Inciso VI, que dispõe sobre a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (Brasil, 1988). Além disso, essa diretriz é reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, a qual destaca:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - 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 de direito financeiro público (Brasil, 1996).

Tais disposições legais visam à construção de um ambiente escolar pautado na participação democrática e na transparência, onde todos os sujeitos envolvidos no processo educacional " sejam professores, gestores, estudantes, familiares e membros da comunidade " possam colaborar de forma efetiva na formulação, implementação e avaliação de políticas e práticas pedagógicas. Esse modelo busca assegurar uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, que atenda às necessidades e potencialidades de todas as crianças.

Entretanto, apesar dos avanços normativos, o contexto educacional brasileiro ainda enfrenta diversos desafios que dificultam a efetivação plena da gestão democrática. Entre eles, destacam-se: a resistência a mudanças por parte de alguns segmentos da comunidade escolar, a falta de formação

adequada para gestores e educadores sobre práticas participativas, as desigualdades estruturais que permeiam o sistema educacional e a limitação de recursos materiais e financeiros. Ademais, é comum observar a centralização das decisões, que compromete a autonomia e o protagonismo dos diferentes atores escolares, e a insuficiência de espaços reais para o diálogo e a construção coletiva.

Podemos rapidamente lembrar de alguns impasses que interferem fortemente na prática da equipe e na dinâmica geral do ensino: sobrecarga de trabalho dos educadores, preocupação com sobrevivência, em função dos parcos salários (não "sobra" tempo para estudar, planejar as aulas, pesquisar, enfim, pensar em mudança); falta de espaço de trabalho coletivo constante na escola; rotatividade da equipe educativa escolar; cobranças burocráticas (material chega na escola ou no professor num dia para ser devolvido no dia seguinte), exigências formais, que ninguém sabe exatamente para que servem, já que nunca se tem o retorno; pressão violenta dos órgãos centrais, apego às normas, às leis (ou até a certas interpretações da lei); o poder central, muitas vezes, não quer a realidade, quer dados para os relatórios, mesmo que não sejam fidedignos; (des)organização administrativa que faz com que educador se ocupe com outras coisas que não são sua função (substituir pessoal auxiliar que falta na escola, por exemplo) (Vasconcellos, 2019, p. 81-82).

Dessa forma, para que a gestão democrática seja efetivamente implementada, é fundamental que haja um compromisso contínuo com a formação crítica e reflexiva dos profissionais da educação, bem como a criação e fortalecimento de mecanismos institucionais que garantam a participação plural e o exercício da corresponsabilidade na gestão das escolas. Somente por meio dessas ações será possível superar os obstáculos existentes e promover uma cultura escolar verdadeiramente democrática, capaz de contribuir para a melhoria do processo educativo e para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Em um contexto mais amplo, a gestão democrática busca fomentar a integração e o engajamento de todos os agentes envolvidos no processo educacional, visando à transformação coletiva da realidade escolar. Entretanto, esse ideal representa o maior desafio da gestão democrática, especialmente em uma sociedade caracterizada por profundas desigualdades sociais e pela valorização do individualismo, fatores que dificultam a implementação de uma prática verdadeiramente participativa e colaborativa no ambiente escolar.

Não há dúvida de que podemos pensar na escola como instituição que pode contribuir para a transformação social. Mas uma coisa é falar de suas potencialidades uma coisa é falar em "tese", falar daquilo que a escola poderia ser. Uma coisa é expressar a crença de que, na medida em que consiga, na forma e no conteúdo, levar as camadas trabalhadoras a se apropriarem de um saber historicamente acumulado e desenvolver a consciência crítica, a escola pode concorrer para a transformação social; outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já esteja cumprindo essa função [...] (Paro, 2016, p. 14-15).

Em consonância com Paro (2016), entende-se que quanto maior for a capacidade da escola em promover a participação de todos os envolvidos no processo educativo "incluindo profissionais, estudantes e familiares" nas decisões relativas aos seus objetivos e ao funcionamento institucional, maiores serão os avanços e os resultados alcançados. Dessa forma, torna-se possível articular os interesses coletivos, tendo como finalidade a oferta de um ensino de qualidade e de processos de aprendizagem eficazes para as crianças.

Compreende-se que a verdadeira participação demanda o engajamento ativo e contínuo

dos profissionais da educação em todos os aspectos que influenciam o cotidiano escolar e o processo de aprendizagem, promovendo, assim, uma gestão compartilhada e mais eficaz. Por meio da participação efetiva na organização e gestão do trabalho escolar, os educadores desenvolvem a capacidade de tomar decisões coletivamente, compartilhar com seus pares as dificuldades enfrentadas, fortalecer o senso de colaboração e assumir, de forma conjunta, a responsabilidade pela escola.

Conforme ressaltado por Libâneo (2018), é no exercício do trabalho que o professor constrói sua profissionalidade, o que constitui, atualmente, o conceito fundamental da formação continuada: "É no exercício do trabalho que, de fato, o professor produz sua profissionalidade. Esta é hoje a ideia-chave do conceito de formação continuada" (Libâneo, 2018, p. 35). Esse entendimento constitui, na atualidade, o ponto central da formação continuada: um processo que não se limita a cursos ou eventos pontuais, mas que se efetiva cotidianamente, a partir da experiência, da análise crítica das próprias práticas e do diálogo com pares e gestores.

Nessa perspectiva, a formação continuada deixa de ser apenas uma ação complementar e passa a integrar a própria dinâmica do trabalho escolar, demandando um papel ativo da equipe gestora. Assim, ao compreender-se como mediadora de processos formativos, a gestão escolar assume um compromisso ético e político de criar condições e estratégias para que as práticas pedagógicas sejam não apenas mantidas, mas aprimoradas e orientadas para o desenvolvimento integral das crianças.

A equipe gestora como mediadora de práticas pedagógicas desenvolvintes

Compreendemos, conforme pontuado por Saviani (1991, p. 23), que "a escola existe, pois, para propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso ao saber elaborado (ciência), bem como o próprio acesso aos rudimentos desse saber". Nesse sentido, reconhecemos que cada profissional da educação, especialmente aqueles que atuam na Educação Infantil, deve ser constantemente instigado a cumprir a finalidade de promover a apropriação, pelas novas gerações, do conhecimento científico e cultural acumulado historicamente pela humanidade.

Sob a perspectiva da Teoria Histórico-Cultural, o ensino é compreendido como um "[...] momento intrinsecamente necessário e universal para que se desenvolvam na criança essas características humanas não-naturais, mas formadas historicamente" (Vigotski, 1988, p. 115). Por essa razão, torna-se imprescindível que tais concepções sejam refletidas e discutidas coletivamente com todos os que compõem a comunidade escolar, de modo a orientar e qualificar as práticas pedagógicas.

Considerando o papel de referência desempenhado pela equipe gestora, pode-se inferir que o desenvolvimento de práticas autenticamente democráticas no interior das instituições educativas depende de uma nova postura a ser adotada por esse grupo. Vasconcellos (2019) resalta que um dos entraves ao trabalho da equipe gestora ocorre quando os profissionais apresentam suas queixas e, temendo que tais problemas desmotivem a equipe, os gestores antecipadamente procuram justificar-se ou oferecer explicações, reprimindo as manifestações e impedindo que os profissionais expressem plenamente suas preocupações.

É importante ressaltar que a equipe gestora constitui a força motriz da instituição educativa, devendo, por isso, assumir compromisso integral com suas responsabilidades, visto que é considerada um modelo para os demais profissionais. Essa equipe tem a responsabilidade de incentivar e impulsionar o trabalho dos educadores e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento das crianças. Para tanto, é imprescindível que a equipe gestora participe ativamente da organização e implementação das atividades escolares, envolvendo-se diretamente no processo educativo, atuando em parceria com os profissionais e orientando todas as ações realizadas no ambiente escolar.

Para lidar com as diferentes situações do cotidiano escolar, planejamento, formação continuada dos profissionais da educação, com a comunidade escolar e a discussão curricular,

a equipe gestora precisa exercer a democracia, dar vez e voz a todos os segmentos para não cair no autoritarismo e desvirtuar sua ação de transformação social (Gomes, 2017, p. 65).

O trecho supracitado evidencia que a atuação da equipe gestora, diante das múltiplas demandas do cotidiano escolar como o planejamento pedagógico, a formação continuada dos profissionais da educação, a relação com a comunidade escolar e a condução das discussões curriculares, exige um compromisso efetivo com a prática democrática. Tal postura implica garantir a participação equitativa de todos os segmentos da escola, assegurando-lhes "vez e voz" nos processos decisórios, de modo a evitar posturas autoritárias que comprometam a construção coletiva e desviem a gestão de seu papel como agente de transformação social.

É essencial promover uma reflexão aprofundada sobre formas de ampliar a participação, de modo que ela seja efetivamente democrática e contribua para o fortalecimento de uma gestão mais inclusiva e colaborativa. Lück (2020) adverte que, quando não há essa compreensão e problematização acerca do sentido da participação, surgem com frequência relatos como: "Não aguento mais essas reuniões, é sempre a mesma pessoa que fala" ou "discutir isso é perda de tempo, nunca nos ouvem". A esse respeito, a autora ressalta:

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim, os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia (Lück, 2020, p. 34).

Ao adotar uma gestão pautada na democracia, o gestor escolar não apenas promove um ambiente participativo e inclusivo, mas também fortalece vínculos, amplia o sentimento de pertencimento e potencializa o engajamento de toda a comunidade educativa. Essa perspectiva vai ao encontro de uma concepção de gestão que não se limita a funções administrativas, mas que atua como mediadora de processos formativos e como promotora de práticas pedagógicas coerentes com os princípios de equidade, justiça social e desenvolvimento integral dos estudantes. Nesse sentido, a equipe gestora assume o desafio de equilibrar a pluralidade de vozes e interesses, criando espaços de escuta sensível e qualificada e de construção coletiva de soluções, o que se revela fundamental para que a escola cumpra sua função social de forma ética, transformadora e potencializadora.

Diante desse contexto, destaca-se a importância de que a equipe gestora possua um conhecimento teórico e prático sólido, sustentado por um referencial teórico-metodológico que sirva como fundamento para todas as ações realizadas no cotidiano escolar. Tal conhecimento é essencial para que a gestão possa responder adequadamente e assertivamente às demandas do cotidiano escolar, bem como para orientar e acompanhar o desenvolvimento das práticas pedagógicas que são efetivadas na unidade educativa.

Compreende-se que quando a equipe gestora dispõe de um subsídio consistente, tanto no âmbito teórico quanto no prático, ela está habilitada a orientar e formar os profissionais que atuam na escola, promovendo o aprimoramento das práticas pedagógicas já implementadas junto às crianças. Esse suporte teórico-metodológico contribui de maneira significativa para a constituição de uma gestão comprometida com a qualificação contínua do processo educacional.

Martins e Batista (2019, p. 165) destacam que "[...] a formação continuada assume papel de destaque e deve estar integrada ao projeto pedagógico da escola onde o professor atua, além de propor uma ação reflexiva e coletiva que vá ao encontro das necessidades dos alunos e do mundo atual." Para as autoras, a qualidade da educação deve ser compreendida não apenas pelo desenvolvimento das crianças, mas também pelo crescimento profissional dos educadores e pelo aprimoramento da escola como um todo.

A equipe gestora possui a capacidade de criar um ambiente formativo junto aos profissionais, promovendo o desenvolvimento de um propósito, significado e sentido coletivo para o trabalho realizado. Conforme destacado por Sforzi e Galuch (2016), cada indivíduo, no contexto escolar coletivo, atribui sentido à sua ação na medida em que reflete sobre a relação entre o motivo de sua atuação e o objeto dessa ação. Essa reflexão é mediada pela compreensão do papel desempenhado pela atividade escolar.

A gestão escolar exerce uma responsabilidade central ao assegurar que o foco esteja voltado para a aprendizagem das crianças e para os processos pedagógicos, evidenciando a necessidade de uma intencionalidade consciente e coerente por parte dos gestores. Dessa forma, torna-se clara a importância e a complexidade do trabalho desempenhado pelas equipes gestoras nos Centros de Educação Infantil. Por essa razão, entende-se que essas equipes precisam ser devidamente instrumentalizadas, ou seja, devem receber formação continuada com fundamentação teórico-prática sólida e consistente, que ultrapasse as questões burocráticas e administrativas, permitindo-lhes organizar propostas formativas de qualidade em seu ambiente de trabalho.

A equipe gestora escolar possui a responsabilidade de apoiar os profissionais por meio da reflexão sobre a prática educativa e as questões que impactam o processo pedagógico, estimulando o exame crítico das opiniões vigentes e dos valores que as sustentam, bem como colaborando na transformação desses elementos, considerando as necessidades específicas do contexto e do processo de ensino e aprendizagem. A esse respeito, destaca-se Paulo Freire (1981), o qual nos ensinou que o pensar certo é pensar a prática. Tal compromisso fortalece a escola como espaço de diálogo, de aprendizagem mútua e de constante reinvenção, reafirmando que a prática, quando pensada e repensada coletivamente, torna-se o caminho para uma educação de qualidade social.

Considerações finais

Considerando as questões anteriormente discutidas e analisadas, constata-se que o papel da equipe gestora escolar na Educação Infantil assume caráter central, configurando-se como instância mediadora e potencializadora de práticas pedagógicas significativas. Sua atuação, pautada por uma formação contínua, colaborativa e alicerçada nos pressupostos da Teoria Histórico-Cultural, constitui um instrumento estratégico para a promoção de experiências educativas que reconheçam a criança como sujeito de direitos, histórico, social e culturalmente situado.

Verifica-se, igualmente, que uma gestão escolar comprometida, crítica e reflexiva é condição essencial para a consolidação de ambientes educativos que valorizem a participação democrática, fomentem o diálogo qualificado e assegurem o desenvolvimento integral das crianças em suas dimensões cognitiva, afetiva, social, cultural e ética. Nessa perspectiva, a função gestora extrapola os limites do cumprimento de tarefas meramente administrativas ou burocráticas, assumindo um papel eminentemente pedagógico, voltado à organização, implementação, acompanhamento e avaliação de processos formativos coerentes com uma concepção emancipadora de educação.

A qualificação teórico-prática da equipe gestora revela-se, portanto, não apenas desejável, mas imprescindível para a construção de um projeto educativo sólido, capaz de articular teoria e prática de forma dialógica e contextualizada. Essa qualificação favorece o fortalecimento do trabalho coletivo, estimula a autoria e a corresponsabilidade dos profissionais da educação e cria condições para a constante resignificação das práticas pedagógicas.

Dessa forma, reafirma-se que investir na formação e no fortalecimento das competências da gestão escolar representa não apenas uma estratégia de aprimoramento organizacional, mas sobretudo um compromisso ético e político com a qualidade da Educação Infantil. Tal investimento contribui para a consolidação de uma escola democrática, inclusiva e transformadora, comprometida

com a equidade, a justiça social e a promoção do pleno desenvolvimento de todas as crianças, reconhecendo-as como protagonistas de seu processo de aprendizagem e de sua trajetória de vida.

A atuação dialógica, participativa e formativa da equipe gestora exerce influência decisiva na qualificação das práticas pedagógicas desenvolvidas na Educação Infantil. Ao estabelecer uma mediação consciente entre os diferentes atores do processo educativo, a gestão escolar contribui para a construção de ambientes intencionais e reflexivos, orientados por princípios éticos, pedagógicos e democráticos, que colocam as necessidades, potencialidades e interesses das crianças no centro das ações educacionais.

Essa postura, pautada no diálogo e na escuta sensível, fortalece o trabalho colaborativo entre docentes e demais profissionais, favorecendo a elaboração de propostas pedagógicas contextualizadas e coerentes com os objetivos do desenvolvimento integral. Nessa perspectiva, a gestão pedagógica não apenas organiza e acompanha as ações, mas também inspira, motiva e direciona a equipe para práticas inovadoras, inclusivas e socialmente comprometidas.

Acredita-se que, mesmo diante de condições adversas que muitas vezes dificultam, e até inibem, a implementação de ações democráticas, é imprescindível buscar criar oportunidades que favoreçam a emancipação dos sujeitos, possibilitando-lhes compreender, de forma crítica, as relações sociais, econômicas e políticas que os cercam. Essa postura de resistência não é estéril; ao contrário, mesmo em meio às barreiras estruturais impostas pelo sistema, é possível vislumbrar caminhos que, embora desafiadores, contribuam para transformar o ambiente educacional em um espaço de construção crítica, reflexão e desenvolvimento humano.

Nesse processo, o papel dos profissionais da educação e, em especial, da equipe gestora, é fundamental: trata-se de atuar como mediadores que incentivam a formação de sujeitos autônomos, capazes de compreender e questionar as contradições sociais e, a partir desse entendimento, agir de maneira consciente e transformadora. Ainda que reconheçamos que as limitações impostas pelo sistema socioeconômico atual dificultam tais ações, reafirmamos que o espaço educativo deve ser um terreno fértil para o exercício da resistência, da crítica e da busca por alternativas emancipatórias. Nessa perspectiva, cabe à equipe gestora escolar adotar uma postura de liderança pedagógica, fomentando práticas de formação contínua que sejam participativas e colaborativas, alinhadas às necessidades da equipe docente e às especificidades do trabalho com crianças de 0 a 5 anos.

Portanto, conclui-se que o fortalecimento do papel da gestão pedagógica constitui elemento essencial para a efetivação de uma Educação Infantil de qualidade, entendida como aquela que promove a aprendizagem significativa, respeita as singularidades de cada criança e assegura condições para seu pleno desenvolvimento físico, cognitivo, afetivo, social e cultural. Investir na formação continuada, no empoderamento e no protagonismo da equipe gestora revela-se, assim, um caminho estratégico e necessário para a consolidação de instituições educativas democráticas, humanizadoras e transformadoras.

Referências

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº. 9.394. 20 de dez. de 1996**. Brasília, DF: Diário Oficial da União; MEC, 1996.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federal do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Imprensa Oficial. Brasília, DF, 1988.

BRECHET, Bertold. Nada é impossível de mudar. In: ____ (coletânea). **Antologia poética**. Rio de Janeiro: ELO Editora, 1982, p. 18.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

GOMES, Adriano Sabino. **As dimensões da gestão no processo de organização escolar**: significados

para a equipe gestora. 147 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Mato Grosso. Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Programa de Pós-Graduação em Educação, Rondonópolis, 2017.

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

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série Cadernos de Gestão. 4ª reimpressão, 2020.

MARTINS, Angela Maria; BATISTA, Dulcilene Aparecida. Gestão de creches: (re)leituras de um processo de formação continuada. **Educação: Teoria e Prática**/ Rio Claro, SP, v. 29, n. 60, p. 162-179. Jan./abr. 2019.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900 jul./set. 2018. Disponível em: <<https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/5341>> Acessado em: 15 mar. 2022.

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

SAVIANI, D. Sobre a natureza e a especificidade da educação. In: SAVIANI, D. **Pedagogia Histórico-crítica: primeiras aproximações**. 2. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991, p. 19-30 (Coleção polêmica do nosso tempo; v. 40).

SFORNI, Marta Sueli de Faria; GALUCH, Maria Terezinha Bellanda. Gestão escolar trabalho coletivo: contribuição da teoria da atividade. **Educativa**, Goiânia, v. 19, n. 2, p. 449-473, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/educativa/article/view/5403> Acessado em: 08 Ago. 2025.

VASCONCELLOS, C.S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. - 16. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Cortez, 2019.

VIGOTSKI, Lev. S. Aprendizagem e desenvolvimento intelectual na idade escolar. In.: VIGOTSKI, L.S.; LURIA, A.R.; LEONTIEV, A.N. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone, 1988.

Recebido em: 10 de Agosto de 2025

Aceito em: 07 de Novembro de 2025