Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.09, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

GESTOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ANTAGONISTA OU COOPERADOR DO TRABALHO DOCENTE

MANAGER IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION: ANTAGONIST OR COOPERATOR OF TEACHING WORK

Tamiris Franco Nepomoceno
Graduanda do curso Pedagogia, FACELI -Faculdade de Ensino Superior de Linhares-ES, Brasil.
E-mail: tamirisf206@gmail.com

Rosanea Pagoto
Docente do curso de Pedagogia,
FACELI -Faculdade de Ensino Superior de Linhares-ES, Brasil.
E-mail: rosanea.pagoto@faceli.edu.br

Recebido: 01/05/2025 – Aceito: 15/05/2025

Resumo

A gestão escolar na educação infantil busca o desenvolvimento integral da criança, com foco no seu desenvolvimento físico, emocional, social e cognitivo. No entanto, a figura do gestor escolar ainda é frequentemente associada à práticas burocráticas e distanciadas da realidade pedagógica cotidiana. Esse cenário se mostrou desafiador quando se analisou a atuação do gestor na articulação com os professores e na condução de projetos pedagógicos na educação infantil. O tema em questão delimitou-se na análise da atuação do gestor escolar nesse segmento, problematizando se sua postura é de cooperadora ou antagonista em relação às práticas docentes. A presente pesquisa mostra a importância de uma liderança ativa, sensível às particularidades da infância e compromissada com o trabalho dos professores. Termina-se com a ideia que a superação das dificuldades enfrentadas na educação infantil depende da gestão escolar promover diálogo, escuta ativa, um engajamento com o coletivo durante a construção prática e significativa para desenvolvimento as crianças.

Palavras-chave: Gestão escolar; educação infantil; liderança democrática.

Abstract

School management in early childhood education seeks the integral development of children, focusing on their physical, emotional, social and cognitive development. However, the role of the school manager is still often associated with bureaucratic practices and distanced from the daily pedagogical reality. This scenario proved to be challenging when analyzing the role of the manager in articulating with teachers and in conducting pedagogical projects in early childhood education. The topic in question was limited to the analysis of the role of the school manager in this segment, questioning whether his/her stance is cooperative or antagonistic in relation to teaching practices. This research shows the importance of active leadership, sensitive to the particularities of childhood and committed to the work of teachers. It ends with the idea that overcoming the difficulties faced in early childhood education depends on school management promoting dialogue, active listening, and engagement with the collective during the practical and meaningful construction for the

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

development of children.

Keywords: School management; early childhood education; democratic leadership.

1. Introdução

A gestão escolar na educação infantil é o processo administrativo e pedagógico que visa organizar, planejar, executar e avaliar o ambiente de ensino para crianças pequenas, considerando suas particularidades e necessidades, confirmando que as discussões sobre ela têm ocupado um espaço mais central, principalmente no que se refere à valorização do trabalho docente e a qualidade do ensino. Essa gestão busca o desenvolvimento integral da criança, com foco no seu desenvolvimento físico, emocional, social e cognitivo. No entanto, a figura do gestor escolar ainda é frequentemente associada a práticas burocráticas e distanciadas da realidade pedagógica cotidiana.

Esse cenário se mostrou particularmente desafiador quando se analisou a atuação do gestor na articulação com os professores e na condução de projetos pedagógicos na educação infantil. O tema em questão delimitou-se na análise da atuação do gestor escolar nesse segmento, problematizando se sua postura é de cooperadora ou antagonista em relação às práticas docentes.

A justificativa para a investigação desse tema fundamentou-se na necessidade de compreender os desafios enfrentados pelos gestores escolares e suas possibilidades de atuação como mediadores e articuladores do processo educativo na educação infantil. Considerou-se que a relação entre gestores e professores era determinante para a promoção de um ambiente educacional saudável, equitativo e centrado no desenvolvimento integral das crianças (FERNANDES; CAMPOS, 2015; MACHADO; SANTOS, 2021). Compreender esse vínculo foi essencial para propor caminhos de formação e reestruturação da gestão escolar alinhada às demandas contemporâneas de uma educação infantil crítica, democrática e inclusiva.

O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar como o gestor escolar tem se

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

posicionado diante das práticas pedagógicas na educação infantil, discutindo se sua atuação tem favorecido ou dificultado o trabalho docente, tendo como objetivos descrever a gestão escolar na educação infantil; compreender a gestão democrática e a prática docente; examinar a relação da gestão com a prática docente; averiguar os conflitos, no ambiente escolar, envolvendo a gestão; e por fim conhecer os desafios enfrentados pelo gestor escolar na educação infantil, bem como a sua formação para ser definido como antagonista ou colaborador do trabalho docente. Para tanto, adotou-se uma metodologia baseada na revisão de literatura, com o intuito de analisar e discutir algumas produções acadêmicas que abordaram a temática. Foram utilizados artigos científicos e outros trabalhos de conclusão de curso que abordaram aspectos da gestão e interação com o corpo docente, como os trabalhos de Moraes (2014), Oliveira e Vasques-Menezes (2018), Carvalho (2018) e Silveira (2018).

Através dessa análise, buscou-se identificar padrões e conflitos para subsidiar uma reflexão crítica sobre o papel do gestor na educação infantil, identificando se o seu papel é visto como antagonista ou colaborador do trabalho docente.

1.1 Objetivos Gerais

Este estudo tem o objetivo de analisar como o gestor escolar tem se posicionado diante das práticas pedagógicas na educação infantil, discutindo se sua atuação tem favorecido ou dificultado o trabalho docente, realizando para tal uma apreciação atuação da gestão escolar na educação infantil, bem como a relação da gestão com a prática docente, os conflitos, no ambiente escolar, envolvendo a gestão e por fim conhecer os desafios enfrentados pelo gestor escolar na educação infantil que o torna antagonista ou colaborador do trabalho docente.

2. Revisão da Literatura

Para uma melhor aproximação sobre o tema, inicialmente é preciso conhecer o significado da palavra gestão. No Dicionário On-line da Língua Portuguesa,

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

encontra-se o significado da palavra gestão com o sentido de “ação de administrar, de gerir”. De acordo com Cury (2002, p. 164), a palavra “gestão provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar”. Assim, a palavra gestão significa gerir, administrar e está relacionada ao controle de ações, as quais pessoas também fazem parte.

A gestão envolve não somente a organização do espaço e captação de recursos, mas também a alinhavar o trabalho educacional, a articulando o coletivo, as questões pedagógicas, além das externas. Segundo Libâneo (2004) a tarefa dos gestores educacionais visa dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima, os conflitos, a utilização dos recursos, em função dos objetivos da instituição. No entendimento que se trata de uma gestão escolar, os capítulos a seguir contemplam a gestão no espaço específico da instituição de Educação Infantil, abordando a atuação do gestor, definindo-o, conforme formação e concepção, como colaborador e muitas vezes de antagonista da prática docente.

2.1 GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL

A gestão escolar na educação infantil é um processo que integra planejamento, organização, direção e controle das atividades pedagógicas e administrativas, visando ao desenvolvimento integral das crianças. Segundo Fernandes e Campos (2015), a gestão educacional deve considerar as especificidades dessa etapa, promovendo práticas que atendam às necessidades cognitivas, emocionais e sociais dos alunos.

A aplicação eficaz da gestão escolar na educação infantil requer a implementação de políticas que assegurem a qualidade do ensino e o bem-estar das crianças. De acordo com Oliveira e Vasques-Menezes (2018), é fundamental que os gestores adotem estratégias que promovam a participação ativa da comunidade escolar,

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

fortalecendo a relação entre família e escola.

Além disso, a gestão escolar deve estar alinhada às diretrizes curriculares nacionais, garantindo que as práticas pedagógicas sejam coerentes com os objetivos educacionais estabelecidos. Conforme destaca Moraes (2014), a integração entre gestão e currículo é essencial para proporcionar uma educação infantil de qualidade.

O gestor escolar na educação infantil desempenha múltiplas funções que vão além da administração burocrática, incluindo liderança pedagógica, gestão de recursos humanos e financeiros, e mediação de conflitos. Segundo Carvalho (2018), é papel do gestor promover um ambiente educativo que favoreça o desenvolvimento integral das crianças.

Uma das atribuições essenciais do gestor é a coordenação do projeto político-pedagógico, assegurando que as práticas educativas estejam alinhadas aos princípios e valores da instituição. De acordo com Silveira (2018), o gestor deve atuar como articulador entre a equipe pedagógica, as famílias e a comunidade, promovendo a coesão e a participação de todos os envolvidos no processo educativo.

Além disso, o gestor é responsável por fomentar a formação continuada dos profissionais da educação infantil, garantindo que estejam atualizados e capacitados para atender às demandas específicas dessa etapa. Conforme Fernandes (2015), a valorização e o desenvolvimento profissional da equipe são fundamentais para a qualidade do ensino oferecido.

A gestão escolar na educação infantil enfrenta diversos desafios, como a escassez de recursos, a alta rotatividade de profissionais e a necessidade de conciliar as demandas administrativas com as pedagógicas. Segundo Oliveira e Vasques-Menezes (2018), é crucial que os gestores desenvolvam habilidades de liderança e

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

gestão de pessoas para superar essas dificuldades.

Por outro lado, a gestão escolar também apresenta potencialidades significativas, como a possibilidade de implementar práticas inovadoras que promovam a inclusão e o respeito à diversidade. De acordo com Fernandes e Campos (2015), a adoção de uma gestão democrática e participativa pode contribuir para a construção de um ambiente educativo mais acolhedor e estimulante.

Além disso, a integração entre escola e comunidade é uma potencialidade que pode ser explorada pela gestão escolar, fortalecendo os vínculos e promovendo a corresponsabilidade no processo educativo. Conforme destaca Moraes (2014), a participação ativa das famílias e da comunidade enriquece as práticas pedagógicas e contribui para o desenvolvimento integral das crianças.

A implementação de práticas inovadoras na gestão escolar da educação infantil pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e para o desenvolvimento integral das crianças. Segundo Silveira (2018), a adoção de metodologias ativas e a utilização de tecnologias educacionais são estratégias que podem ser incorporadas ao cotidiano escolar.

A integração com a comunidade é outro aspecto fundamental da gestão escolar na educação infantil. De acordo com Carvalho (2018), a promoção de projetos que envolvam as famílias e a comunidade local fortalece os vínculos e contribui para a construção de uma rede de apoio ao desenvolvimento das crianças.

Além disso, a gestão escolar deve promover a participação ativa das famílias no processo educativo, criando espaços de diálogo e colaboração. Conforme Fernandes (2015), a construção de uma parceria efetiva entre escola e família é essencial para o sucesso das práticas pedagógicas e para o desenvolvimento integral dos alunos.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.09, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO DOCENTE

Para que uma escola seja inclusiva, ativa e focada na formação completa dos estudantes é necessário que a gestão seja democrática. No espaço da educação infantil, a coletividade ativa se torna, ainda, mais importante, pois envolve não somente a lida com os processos burocráticos, mas também com a escuta atenta e o desenvolvimento do trabalho de quem administra, de quem leciona, de quem cuida, além das famílias.

Segundo Oliveira e Vasques-Menezes (2018), "uma gestão escolar que escuta e deixa os professores falar opiniões ajuda fazer o projeto pedagógico com todos juntos e fortalece o papel dos professores". A parte docente neste tipo de gerenciamento é chave para o desenvolvimento de formas de ensinar que faça sentido para as crianças. Quando os professores são colocados como protagonistas do ensino e participam da administração, surge um clima de confiança que melhora os resultados educacionais e fortalece os vínculos da comunidade escolar, o que favorece para que o processo ensino e aprendizagem seja eficaz. Porém, Carvalho (2018) e Moraes (2014), mostram que as escolas, em sua maioria, ainda têm problemas para unir a administração e o professores, o que atrapalha os processos formativos, causando distanciamento nas relações institucionais.

Fernandes e Campos (2015) notam que um dos papeis do líder é de dar apoio às práticas docentes, mas também é o de criar aberturas para a participação dos professores. A superação dos desafios da monopolização das escolhas e hierarquia do trabalho escolar passa por uma troca cultural nas entidades onde o gestor é visto como uma pessoa com poder, mas, também, como alguém que apoia o agir em grupo. Ressaltando que, quando há valorização das vozes, em especial dos professores, é possível fazer da prática pedagógica algo centrado nas verdadeiras necessidades dos alunos e no fortalecimento da instituição como formadora.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.09, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

2.3 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E PRÁTICA DOCENTE: COOPERAÇÃO E CONFLITO

A relação entre a gestão escolar e a prática docente na educação infantil constitui um dos eixos fundamentais para a promoção de uma proposta pedagógica coerente com os princípios de qualidade, equidade e desenvolvimento integral das crianças. Tal relação não se restringe a aspectos administrativos, mas envolve o reconhecimento da dimensão formativa, política e colaborativa que caracteriza o cotidiano da educação infantil. A atuação do gestor, seja como coordenador pedagógico ou diretor escolar, pode ser determinante para a construção de ambientes educacionais democráticos, ou, em contrapartida, reforçar práticas autoritárias e hierarquizadas (FERNANDES; CAMPOS, 2015).

Conforme apontado por Oliveira e Vasques-Menezes (2018), a gestão escolar que valoriza a escuta e o diálogo com os professores favorece a corresponsabilidade pelo projeto pedagógico e fortalece o protagonismo docente. A ausência dessa escuta, por outro lado, pode provocar o distanciamento entre o gestor e a equipe pedagógica, dificultando a construção de um ambiente de confiança e cooperação. Nesse sentido, a gestão democrática e participativa torna-se um princípio estruturante da relação com os educadores, promovendo práticas compartilhadas e intencionalidades pedagógicas alinhadas aos direitos de aprendizagem das crianças.

A literatura também evidenciou que muitas instituições de educação infantil ainda enfrentam desafios significativos para estabelecer uma relação de cooperação efetiva entre gestão e prática docente. Em diversos contextos, o gestor é percebido mais como fiscalizador do que como parceiro pedagógico, o que gera tensões e fragiliza os processos formativos no interior das instituições (CARVALHO, 2018; MORAES, 2014). De acordo com Januário, Januário e Martins (2019), esse quadro revela uma divergência entre o discurso da gestão democrática e as práticas institucionais, muitas vezes marcadas pelo controle.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

Além disso, a atuação do gestor na promoção de espaços de formação continuada e reflexão sobre a prática tem sido considerada essencial para a valorização docente. Barroso (2021) destaca que o coordenador pedagógico, ao assumir um compromisso ético com a formação dos professores, contribui para o aprimoramento das práticas e para o desenvolvimento profissional da equipe. No entanto, esse papel só se concretiza quando há tempo, condições institucionais e reconhecimento da gestão como parte integrante do fazer pedagógico, e não como instância superior.

Dessa forma, a construção de uma gestão escolar cooperativa às necessidades do corpo docente exige uma revisão crítica das estruturas organizacionais, bem como a adoção de uma postura dialógica, que valorize o saber docente como elemento central da prática educativa. Como ressaltam Silveira (2018) e Silva (2019), é a partir dessa valorização que se torna possível articular intencionalmente as rotinas pedagógicas com as diretrizes institucionais, promovendo um ambiente educativo coerente com os princípios de respeito, escuta e participação.

A escola é um espaço vivo, cheio de conflitos, desacordos, mas também, harmonia. Na educação das crianças, essa situação fica ainda mais evidente, por causa da parte formativa e emocional das trocas entre a direção, professores, estudantes e famílias. A ajuda no espaço da escola está ligada à criação de um ambiente igualitário onde todos os que fazem parte do processo educativo têm voz ativa e trabalham juntos para o crescimento total das crianças.

De acordo com Fernandes e Campos (2015), “a ligação entre a gestão da escola e a ação dos professores no ensino infantil forma um dos pontos principais para formar uma proposta pedagógica que seja boa, igualitária e faça crescer todas as crianças”. Mas essa união nem sempre acontece totalmente, porque problemas também surgem, sobretudo quando há falhas na fala, ausência de atenção ou formas de gestão dominadoras. O desentendimento entre o discurso de uma gestão justa e práticas autoritárias pode criar tensões que atrapalham o trabalho

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

colocando em risco a confiança no ambiente escolar.

Como mostra Januário, Januário e Martins (2019), esse quadro mostra uma "quebra entre a fala da gestão justa e as ações das escolas que muitas vezes são cheias de poder centralizado e controle". É importante dizer que um conflito por si só não deve ser visto como um elemento estritamente ruim. Ele pode servir para reflexões e para construir novas maneiras de cooperar.

O papel do gestor como pessoa mediadora é essencial. Silveira (2018) realça que o líder escolar deve agir como um elo entre grupo que cuida do ensino e famílias, promovendo a participação de todos no processo educativo. Para se ter um ambiente cooperativo precisa, então, de uma direção escolar atenta às necessidades do corpo docente. Assim, será possível resolver os conflitos, consolidando o respeito e resultados positivos do trabalho educativo.

2.4 GESTOR ESCOLAR DA EDUCAÇÃO INFANTIL: FORMAÇÃO, DESAFIOS, ANTAGONISTA E COOPERADOR DO TRABALHO DOCENTE

A formação e atuação do gestor escolar pode ser um dos fatores essenciais para a qualidade da educação escolar ou não, especialmente na educação infantil, onde as questões não são somente relacionadas à administração, mas, também, envolvem aspectos do ensino, humanos e sociais.

O gestor precisa ter habilidades em liderança democrática, além de saber mediar conflitos, gerir recursos e compreender os procedimentos de um planejamento pedagógico, tudo em consenso com os direitos de aprendizagem das crianças, prezando pelos princípios da equidade.

Segundo Fernandes (2015), "a valorização e o desenvolvimento profissional do

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

grupo são essenciais pra qualidade do ensino dado", o que destaca a necessidade de o gestor ter formação continuada que inclua saberes técnicos e capacidades socioemocionais e políticas para enfrentar os desafios, principalmente no que diz respeito em harmonizar as obrigações administrativas com a obrigação em participar e acompanhar as práticas de ensino. Oliveira e Vasques-Menezes (2018) afirmam que “é muito chave os diretores ganharem habilidades de liderança e gestão para passar por essas dificuldades”, mostrando a essencialidade de uma formação que tem como foco a realidade, o contexto.

O acordo ético com o ensino dos professores é outro ponto importante. Como diz Barroso (2021), "o coordenador de ensino, ao fazer um voto ético com a formação dos professores, ajuda na melhora das ações e no crescimento profissional da equipe". Conforme Carvalho (2018) é função do líder “fazer um lugar educacional que ajude o crescimento completo das crianças”, significando que o papel de formador se efetive é necessário que haja condições institucionais favoráveis, valorização do trabalho pedagógico e tempo reservado às atividades pedagógicas. Assim, a preparação do líder pode ser vista como uma abertura não propriamente para inovações sem créditos, mas para um melhor relacionamento com a comunidade escolar e compromisso com uma ação conjunta.

A função do gestor na educação das crianças é muito importante e contribui para a qualidade do ensino e o apoio ao trabalho dos professores. Mas, ainda existem enigmas sobre o trabalho formal e o papel pedagógico desse profissional, o que faz as pessoas perguntarem: o gestor é um inimigo ou um amigo da prática docente? Essa questão é essencial para pensar sobre as condições de trabalho desses profissionais que procuram cumprir as regras e exercerem seus papeis administrativos, distantes da prática do ensinar e das necessidades docentes, o que interfere na criação de uma cultura cooperativa.

Por outro lado, ter um gestor como parceiro da equipe docente, que dá abertura para as falas, participação direta no projeto político-pedagógico, além da promoção de formação constante, faz da escola um lugar adequado para o crescimento de

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

todos e em especial das crianças. A conexão entre gestores e professores é decisiva, tanto que Fernandes e Campos (2015) dizem que ela (a conexão) é crucial “para fazer um local educativo adequado justo, focado no total crescimento dos pequenos”. Fica claro, assim, que a linha divisória entre os desentendimentos e o ser suporte está ligada à maneira como o gestor lida com os desafios do dia a dia da escola.

O gestor que vê o seu papel como organizador do ensino e respeita a atuação dos professores, geralmente ajuda num clima de colaboração e responsabilidade comum. Como diz Silveira (2018), aquele que lidera deveria agir como “um legalizador entre o grupo do ensino e famílias, trazendo união e a participação a todos a partir do aprendizado”.

É dever da administração escolar quebrar com os modelos autocráticos e apoiar ações com participação, onde a voz do professor seja ouvida e reconhecida como parte importante da formação de uma educação infantil democrática, crítica e inclusiva. Assim, dependendo da formação do gestor e da sua concepção pedagógica, bem como da estrutura institucional, ele pode ser um antagonista ou colaborador do trabalho docente.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão sobre o papel do gestor na educação infantil, mostra um cenário difícil e cheio de facetas, onde residem práticas gestoras que ajudam, mas que atrapalham o crescimento de um ambiente escolar justo e preocupado com as necessidades reais das crianças e dos professores.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

No decorrer do estudo, ficou claro que a forma como o gestor se coloca no contexto institucional afeta diretamente a qualidade das relações interpessoais e consequentemente, a efetividade das ações pedagógicas e a construção de uma cultura escolar inclusiva e participativa.

O gestor pode estar em vários pontos: às vezes como ajudante vivo e capaz de organizar projetos em grupo, ouvir os professores, promover a qualificação constante e dar valor aos saberes sobre ensino; às vezes como figura longe, envolvida na burocracia e concentrada no poder, tendo como consequência quebras no diálogo com os docentes, contribuindo por afetar o trabalho pedagógico. A concepção desse profissional quanto a sua função e como a entende, têm efeitos diretos na motivação dos professores e consequentemente nos resultados de suas práticas.

Nesse contexto, ver a gestão da escola isolada e executá-la de forma centralizadora é diminuir sua força para mudar as coisas. Há de se ressaltar que a educação infantil, por englobar crianças pequenas, necessita de liderança atenciosa às necessidades dessa fase e valorização do trabalho docente. Para tal, é categórico que o gestor abandone práticas autocráticas, quando possível, e pratique a escuta ativa e o diálogo, favorecendo, em todos os envolvidos, o sentimento de pertença.

Portanto, a conclusão a respeito do gestor ser antagonista ou colaborador do trabalho docente na educação infantil depende da concepção dele quanto o que é ser gestor e como gerir se distanciando de práticas autocráticas. Quando o gestor segue princípios democráticos e participativos, acaba por exercer um importante papel de liderança educacional, fortalecendo os laços institucionais e contribuindo na qualidade do ensino e progresso de todos os atores da instituição de educação infantil.

Referências

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

BARROSO, Fabiana Pinheiro. Por um estatuto epistemológico da coordenação pedagógica na educação infantil. In: CONGRESSO NACIONAL EM EDUCAÇÃO, 4., 2021, Diamantina-MG. Anais [...]. Diamantina: [s.n.], 2021.

CARVALHO, Vanessa. *A importância da gestão escolar na relação entre família e escola na educação infantil*. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 18, n. 2, 2002.

FERNANDES, Fabiana Silva; CAMPOS, Maria Malta. Gestão da educação infantil: um balanço de literatura. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 45, n. 156, p. 20-43, jan./mar. 2015.

JANUÁRIO, Samara de Oliveira; JANUÁRIO, Samila de Oliveira; MARTINS, Edivânia Santana dos Santos. A função do coordenador dentro da gestão democrática. In: EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO CONTINUADA NA CONTEMPORANEIDADE. Anais [...]. Natal (RN): Amplamente Cursos, 2019. Evento on-line.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5 ed. rev. ampl. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MACHADO, Jéssica Mayara Nascimento; SANTOS, Sandro Vinicius Sales dos. As rotinas na educação infantil e suas interfaces com o desenvolvimento integral das crianças. In: CONGRESSO NACIONAL EM EDUCAÇÃO, 4., 2021, Diamantina-MG. Anais [...]. Diamantina: [s.n.], 2021.

MORAES, Marizane Medianeira de. *Desafios e perspectivas da gestão escolar na educação infantil*. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 472-489, maio/ago. 2018.
SILVA, Claudionor Renato. Coordenação pedagógica na educação infantil: alguns apontamentos gerais. *REINPG*, Goiânia, v. 2, n. 1, p. 22-36, jan./jul. 2019.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3910

SILVEIRA, Núbia Alves da. *Trabalho de gestão na educação infantil*. 2018. Monografia (Graduação em Pedagogia) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2018.