

GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ESTRATÉGIAS PARA A ORGANIZAÇÃO DE ESPAÇOS, TEMPOS E RECURSOS COM FOCO NO BRINCAR
INGLÊS SCHOOL MANAGEMENT IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION: STRATEGIES FOR ORGANIZING SPACES, TIME, AND RESOURCES WITH A FOCUS ON PLAY
GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN INFANTIL: ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE ESPACIOS, TIEMPOS Y RECURSOS CON ENFOQUE EN EL JUEGO

Luciana Regis Fiamoncini¹

RESUMO: Este artigo discute a gestão escolar na Educação Infantil e suas estratégias para a organização de espaços, tempos e recursos com foco no brincar, considerando que a qualidade das experiências infantis depende das condições institucionais garantidas no cotidiano. O objetivo foi analisar fundamentos teóricos e documentos orientadores que relacionam gestão, organização do trabalho pedagógico e brincadeira como eixo estruturante da Educação Infantil. Metodologicamente, trata-se de uma revisão bibliográfica narrativa, de abordagem qualitativa, construída a partir da leitura crítica de produções sobre gestão escolar, rotinas, organização de ambientes, políticas de Educação Infantil e referenciais sobre brincar e cultura infantil. Os resultados indicam que a gestão impacta diretamente a qualidade do brincar ao definir prioridades pedagógicas, estruturar rotinas com tempos mais contínuos, ampliar a flexibilidade dos espaços e garantir recursos acessíveis e diversificados. Também se evidenciou que práticas de gestão que fortalecem planejamento coletivo, formação continuada e cultura institucional favorável à infância contribuem para evitar a fragmentação do cotidiano e a escolarização precoce. Conclui-se que a gestão escolar, quando articulada ao projeto pedagógico e às diretrizes curriculares, tem potencial para qualificar o brincar como prática educativa e assegurar experiências mais coerentes com os direitos das crianças na Educação Infantil.

1

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação Infantil. Brincar.

ABSTRACT: This article discusses school management in Early Childhood Education and strategies for organizing spaces, time, and resources with a focus on play, considering that the quality of children's experiences depends on the institutional conditions ensured in everyday school life. The objective was to analyze theoretical foundations and guiding documents that relate management, organization of pedagogical work, and play as a structuring axis of Early Childhood Education. Methodologically, this is a narrative literature review with a qualitative approach, based on the critical reading of studies on school management, routines, learning environment organization, Early Childhood Education policies, and references on play and children's culture. The findings indicate that management directly impacts the quality of play by defining pedagogical priorities, structuring routines with more continuous time, increasing the flexibility of spaces, and ensuring accessible and diversified resources. It also showed that management practices that strengthen collective planning, continuing education, and an institutional culture favorable to childhood help prevent fragmented routines and early schoolification. The study concludes that school management, when articulated with the pedagogical project and curricular guidelines, has the potential to enhance play as an educational practice and ensure experiences aligned with children's rights in Early Childhood Education.

Keywords: School management. Early Childhood Education. Play.

¹Mestra em Educação, Universidade: Uneaatlântico. r-luciana@hotmail.com

RESUMEN: Este artículo discute la gestión escolar en la Educación Infantil y sus estrategias para la organización de espacios, tiempos y recursos con enfoque en el juego, considerando que la calidad de las experiencias infantiles depende de las condiciones institucionales garantizadas en el cotidiano escolar. El objetivo fue analizar fundamentos teóricos y documentos orientadores que relacionan gestión, organización del trabajo pedagógico y juego como eje estructurante de la Educación Infantil. Metodológicamente, se trata de una revisión bibliográfica narrativa, con enfoque cualitativo, construida a partir de la lectura crítica de producciones sobre gestión escolar, rutinas, organización de ambientes, políticas de Educación Infantil y referencias sobre juego y cultura infantil. Los resultados señalan que la gestión impacta directamente la calidad del juego al definir prioridades pedagógicas, estructurar rutinas con tiempos más continuos, ampliar la flexibilidad de los espacios y garantizar recursos accesibles y diversificados. También se evidenció que prácticas de gestión que fortalecen la planificación colectiva, la formación continua y una cultura institucional favorable a la infancia contribuyen a evitar la fragmentación del cotidiano y la escolarización temprana. Se concluye que la gestión escolar, cuando se articula al proyecto pedagógico y a las directrices curriculares, tiene potencial para cualificar el juego como práctica educativa y asegurar experiencias más coherentes con los derechos de los niños en la Educación Infantil.

Palabras clave: Gestión escolar. Educación Infantil. Juego.

INTRODUÇÃO

Na Educação Infantil, falar em gestão escolar é falar, de modo bem concreto, sobre como a escola organiza o cotidiano para que as crianças possam viver experiências que realmente façam sentido e, nesse cotidiano, o brincar não é “um momento livre”, mas um eixo estruturante do trabalho pedagógico. As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil deixam claro que a proposta da etapa se sustenta nas interações e na brincadeira, o que coloca para a gestão um desafio diário: garantir condições reais de tempo, espaço, materiais e intencionalidade para que isso aconteça com qualidade (BRASIL, 2009).

A BNCC reforça esse entendimento ao apresentar direitos de aprendizagem e campos de experiência que dependem diretamente do modo como a rotina é planejada e conduzida. Quando a escola assegura tempos mais contínuos de exploração, ambientes variados e recursos acessíveis às crianças, ela favorece protagonismo, imaginação, linguagem, convivência e autonomia elementos que aparecem como centrais para a Educação Infantil (BRASIL, 2018). Nesse sentido, a gestão escolar não fica restrita à parte administrativa: ela interfere diretamente no currículo vivido, porque é ela que viabiliza (ou limita) as condições do brincar no cotidiano.

Do ponto de vista pedagógico, a literatura sobre jogos, brinquedos e brincadeiras mostra que a qualidade do brincar na escola depende de decisões intencionais: organização do ambiente, escolha de materiais, planejamento de propostas abertas e acompanhamento do professor como mediador, sem transformar a brincadeira em tarefa escolarizante (KISHIMOTO, 2011). Isso significa que, quando a gestão organiza espaços e recursos de forma

coerente, ela fortalece o trabalho docente e ajuda a escola a sustentar uma cultura que respeita a infância.

O problema que orienta este artigo é: quais estratégias de gestão escolar favorecem a organização de espaços, tempos e recursos com foco no brincar na Educação Infantil? A relevância do tema se justifica porque ainda é comum encontrar contradições entre o que os documentos orientam e o que a rotina permite: tempos muito fragmentados, ambientes pouco flexíveis, escassez de materiais acessíveis e decisões de gestão que priorizam controle e produtividade, em detrimento da experiência infantil. Como lacuna, percebe-se a necessidade de discutir, de forma mais direta, como a gestão pode atuar como ponte entre diretrizes curriculares e prática cotidiana, garantindo condições para o brincar acontecer como direito e como prática educativa.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar estratégias de gestão escolar voltadas à organização de espaços, tempos e recursos na Educação Infantil, com foco na qualificação do brincar como prática educativa, tomando como base documentos orientadores e referenciais sobre gestão e brincadeira. No campo da gestão, destaca-se que o trabalho do gestor envolve dimensões e competências que impactam a organização pedagógica, o clima institucional e a mobilização de recursos para garantir a aprendizagem e o desenvolvimento, o que se articula diretamente com o tema deste artigo (LÜCK, 2009).

MÉTODOS

Este artigo foi desenvolvido por meio de uma revisão bibliográfica narrativa, com abordagem qualitativa, por se tratar de um delineamento adequado para reunir fundamentos teóricos, examinar produções já publicadas e discutir implicações pedagógicas relacionadas à gestão escolar na Educação Infantil e à organização de espaços, tempos e recursos com foco no brincar (GIL, 2019; MINAYO, 2014). O estudo foi construído a partir da leitura crítica de materiais vinculados ao problema investigado, buscando identificar recorrências, aproximações conceituais e lacunas na literatura.

As fontes de dados foram constituídas por artigos científicos, livros e documentos normativos relacionados a três eixos: gestão escolar e organização do trabalho pedagógico; Educação Infantil e seus princípios curriculares; e brincar/brincadeira como eixo estruturante do cotidiano. A população estudada correspondeu ao conjunto dessas publicações, não havendo

participação direta de crianças, professores ou instituições escolares, uma vez que não se realizou pesquisa de campo.

A amostragem foi do tipo intencional, definida pela relevância dos materiais para o objetivo do artigo. Os critérios de seleção consideraram: a) textos com discussão explícita sobre gestão e organização escolar na Educação Infantil; b) publicações que abordassem planejamento de tempos e espaços, organização de ambientes e gestão de recursos pedagógicos; c) documentos orientadores da Educação Infantil e referenciais sobre o brincar; e d) materiais com consistência teórica e pertinência para a discussão da qualidade do brincar no cotidiano. Foram excluídos textos repetidos, produções sem autoria identificada e materiais que tratassem de gestão apenas sob enfoque administrativo, sem articulação com as dimensões pedagógicas da Educação Infantil (GIL, 2019).

Quanto aos procedimentos analíticos, realizou-se leitura exploratória e, em seguida, leitura interpretativa, com organização do conteúdo em eixos temáticos, como: gestão e cultura institucional; organização de tempos e rotinas; espaços e ambientes educativos; recursos e materiais para o brincar; e implicações para o trabalho docente. A sistematização dos achados foi orientada por princípios da análise de conteúdo, especialmente no processo de categorização e interpretação das unidades de sentido presentes nos textos analisados (BARDIN, 2016; MINAYO, 2014).

4

No que se refere às questões éticas, por se tratar de pesquisa exclusivamente bibliográfica e documental, com uso de materiais de acesso público e sem envolvimento direto de seres humanos ou animais, não houve necessidade de submissão a Comitê de Ética em Pesquisa nem de autorização institucional específica. Ainda assim, foram observados os princípios de integridade acadêmica, com uso responsável das fontes, citação adequada dos autores e respeito às diretrizes éticas aplicáveis à produção científica em Ciências Humanas e Sociais (BRASIL, 2016).

RESULTADOS

A revisão bibliográfica reuniu documentos e produções que tratam o brincar como eixo estruturante da Educação Infantil, com registro de que a organização do cotidiano escolar deve garantir condições para a realização de interações e brincadeiras como base da proposta pedagógica (BRASIL, 2009; BRASIL, 2018). Nos materiais analisados, esse entendimento

aparece associado à necessidade de planejamento institucional que assegure tempos e espaços consistentes para experiências infantis, sem fragmentação excessiva da rotina.

Nos textos consultados, foram encontradas referências à organização dos tempos como componente relacionado à qualidade do brincar, com menções à importância de períodos contínuos de exploração, previsibilidade da rotina e equilíbrio entre momentos coletivos e escolhas das crianças. A literatura revisada registra que a gestão escolar participa dessa organização ao estruturar horários, definir prioridades pedagógicas e apoiar a construção de rotinas compatíveis com a identidade da Educação Infantil (BRASIL, 2009; LÜCK, 2009).

Outro resultado recorrente foi a ênfase na organização dos espaços como condição para o brincar, com registros de que ambientes diversificados, flexíveis e acessíveis favorecem autonomia, interação e múltiplas linguagens infantis. Nos materiais analisados, aparecem descrições de estratégias como criação de cantos, reorganização do mobiliário, ampliação de uso de áreas externas e disponibilização de materiais ao alcance das crianças (KISHIMOTO, 2011; BRASIL, 2018).

A revisão também identificou menções à gestão de recursos como dimensão associada à qualificação do brincar, incluindo seleção, aquisição, manutenção e organização de materiais pedagógicos. Nos textos, foram registradas referências a materiais estruturados e não estruturados, com destaque para o papel institucional de garantir diversidade e acessibilidade de recursos, bem como apoiar o professor na escolha e na renovação desses materiais conforme necessidades do grupo (KISHIMOTO, 2011; LÜCK, 2009).

Por fim, os estudos analisados registraram que a gestão escolar aparece relacionada à articulação do trabalho docente, com menções ao apoio ao planejamento coletivo, à formação continuada e à construção de uma cultura institucional que reconheça o brincar como prática educativa. No conjunto do material revisado, foram identificadas referências à necessidade de alinhamento entre documentos orientadores, organização institucional e prática pedagógica cotidiana (BRASIL, 2018; LÜCK, 2009).

DISCUSSÃO

Os resultados desta revisão reforçam que a gestão escolar, na Educação Infantil, não pode ser compreendida apenas como organização administrativa, porque ela incide diretamente no currículo vivido e na qualidade das experiências das crianças. Quando os documentos orientadores colocam as interações e a brincadeira como eixos estruturantes, eles estabelecem

uma referência que depende de decisões institucionais concretas: como a escola organiza a rotina, quais tempos são protegidos para o brincar, quais espaços são disponibilizados e como os recursos são geridos e acessibilizados (BRASIL, 2009; BRASIL, 2018). Assim, a principal implicação dos achados é que a qualidade do brincar não é responsabilidade exclusiva do professor em sala, mas também resultado das escolhas e prioridades construídas no âmbito da gestão.

A literatura e os documentos analisados mostram que o tempo é um dos primeiros pontos em que a gestão pode favorecer ou limitar o brincar. Rotinas fragmentadas, cheias de interrupções e com excesso de atividades dirigidas tendem a enfraquecer a continuidade das brincadeiras, dificultando exploração, imaginação e aprofundamento das experiências. Ao contrário, quando a escola organiza períodos mais longos e previsíveis, cria condições para que as crianças retomem brincadeiras, ampliem repertórios e construam vínculos com os pares e com o ambiente (BRASIL, 2009; BRASIL, 2018). Isso confirma que a organização do tempo é uma estratégia de gestão com impacto direto na aprendizagem e no desenvolvimento.

Outro aspecto que se destaca é a organização dos espaços e dos materiais, porque os resultados apontam que ambientes flexíveis, variados e acessíveis tendem a favorecer autonomia e múltiplas linguagens, enquanto espaços rígidos e pouco diversificados limitam as possibilidades do brincar. A literatura sobre jogo e brincadeira na educação infantil indica que a qualidade da brincadeira se relaciona com escolhas intencionais sobre ambiente e materiais, incluindo a presença de recursos abertos, cantos e possibilidades de rearranjo do espaço conforme interesses e necessidades das crianças (KISHIMOTO, 2011). Nesse sentido, a gestão escolar tem implicação direta ao garantir infraestrutura, apoiar reorganizações do ambiente e manter uma política de recursos que não dependa apenas de imprevistos ou esforços individuais do professor (LÜCK, 2009).

Os achados também sugerem que a gestão atua como articuladora de uma cultura institucional que reconhece (ou não) o brincar como prática educativa. Quando a escola valoriza planejamento coletivo, formação continuada e alinhamento entre proposta pedagógica e rotina, fortalece a legitimidade do brincar e evita que ele seja tratado como “tempo vazio” ou “recompensa”. Essa leitura dialoga com a compreensão de que o papel da gestão envolve mobilizar pessoas, garantir condições de trabalho e sustentar processos pedagógicos coerentes com a identidade da etapa (LÜCK, 2009). Além disso, a BNCC reforça que as experiências da Educação Infantil dependem de organização pedagógica e institucional capaz de assegurar

direitos de aprendizagem, o que implica planejamento e intencionalidade também em nível de escola (BRASIL, 2018).

Quanto às limitações do estudo, é importante reconhecer que, por se tratar de revisão bibliográfica narrativa, os resultados dependem do recorte de obras selecionadas e não permitem generalizações sobre realidades específicas de escolas, redes ou territórios. Além disso, não houve observação direta do cotidiano institucional nem análise de práticas de gestão em campo, o que limita a compreensão de como estratégias descritas na literatura se materializam em contextos concretos, marcados por diferentes condições de infraestrutura, equipe e políticas locais (GIL, 2019; MINAYO, 2014).

Como caminhos para novas pesquisas, os resultados indicam a importância de estudos empíricos que acompanhem experiências de gestão na Educação Infantil, investigando como decisões sobre tempo, espaço e recursos impactam o brincar no cotidiano. Também são relevantes pesquisas sobre modelos de formação continuada articulados à gestão, bem como estudos que analisem a relação entre cultura institucional, planejamento coletivo e qualidade do brincar. Investigações comparativas entre escolas e redes, considerando condições de infraestrutura e políticas locais, podem contribuir para identificar estratégias mais eficazes para sustentar o brincar como eixo da Educação Infantil (BRASIL, 2009; BRASIL, 2018; LÜCK, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta revisão evidenciam que a gestão escolar na Educação Infantil tem papel direto na qualificação do brincar como prática educativa, sobretudo quando organiza tempos, espaços e recursos de modo coerente com a identidade da etapa. Os documentos orientadores analisados reforçam que as interações e a brincadeira não são elementos acessórios, mas eixos estruturantes do trabalho pedagógico, o que exige que a escola garanta condições institucionais para que o brincar aconteça com continuidade, diversidade e intencionalidade (BRASIL, 2009; BRASIL, 2018).

Os achados também indicam que a organização do tempo é uma estratégia central de gestão, pois rotinas com períodos mais contínuos e previsíveis favorecem exploração, retomadas de brincadeiras e maior autonomia das crianças. Da mesma forma, a organização dos espaços e a gestão de materiais aparecem como dimensões decisivas, uma vez que ambientes flexíveis e recursos acessíveis ampliam possibilidades de ação e favorecem múltiplas

linguagens infantis, sustentando a brincadeira como experiência formativa (KISHIMOTO, 2011; BRASIL, 2018).

Outro ponto relevante foi a presença, na literatura revisada, de referências à gestão como articuladora do trabalho pedagógico, especialmente ao apoiar planejamento coletivo, formação continuada e construção de uma cultura institucional que legitime o brincar como prática educativa. Nesse sentido, os resultados sustentam que a qualidade do brincar não depende apenas do professor em sala, mas do alinhamento entre diretrizes curriculares, organização institucional e prioridades estabelecidas pela escola (LÜCK, 2009; BRASIL, 2018).

Por fim, considerando os limites próprios de uma revisão bibliográfica narrativa, conclui-se que os achados sistematizam fundamentos e estratégias presentes na literatura, mas não permitem generalizações sobre contextos específicos sem estudos empíricos. Ainda assim, os resultados reforçam que investir em estratégias de gestão escolar voltadas à organização de tempos, espaços e recursos é uma condição importante para fortalecer o brincar como eixo da Educação Infantil e garantir experiências mais consistentes e coerentes com os direitos das crianças (BRASIL, 2009; BRASIL, 2018).

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARBOSA, Maria Carmen Silveira. **Por amor e por força: rotinas na educação infantil**. Porto Alegre: Penso, 2006.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Câmara de Educação Básica**. Resolução CNE/CEB nº 5, de 17 de dezembro de 2009. Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 18 dez. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC): Educação Infantil e Ensino Fundamental**. Brasília, DF: MEC, 2018.

BRASIL. **Ministério da Saúde**. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 24 maio 2016.

CAMPOS, Roselane Fátima. **Educação infantil: políticas e identidade**. Retratos da Escola, Brasília, v. 5, n. 9, p. 217-228, jul./dez. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HORN, Maria da Graça Souza. **Sabores, cores, sons, aromas: a organização dos espaços na educação infantil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

KISHIMOTO, Tizuko Morchida (org.). **Jogo, brinquedo, brincadeira e a educação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

KRAMER, Sonia. **As crianças de 0 a 6 anos nas políticas educacionais no Brasil: educação infantil e/é fundamental**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 27, n. 96 (especial), p. 797-818, 2006.

KRAMER, Sonia; NUNES, Maria Fernanda. **Gestão municipal e formação: a educação infantil no Estado do Rio de Janeiro**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, v. 88, n. 218, p. 48-72, jan./abr. 2007.

KRAMER, Sonia; TOLEDO, Leonor Pio Borges de; BARROS, Camila. **Gestão da educação infantil nas políticas municipais**. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 19, n. 56, p. 11-36, jan./mar. 2014.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

OSTETTO, Luciana Esmeralda (org.). **Registros na educação infantil: pesquisa e prática pedagógica**. Campinas, SP: Papirus, 2017.