

A GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA ALFABETIZAÇÃO E DO LETRAMENTO

Carlos José de Melo Moreira¹, Verônica Lima Carneiro Moreira², Elidiane de Maria Protasio Carmo^{1,2}

¹Universidade Federal do Maranhão, São Luís do Maranhão, Brasil (carlos.moreira@ufma.br)

²Universidade Federal do Maranhão, São Luís do Maranhão, Brasil (veronica.carneiro@ufma.br)

Resumo: Esta pesquisa analisa a gestão escolar na promoção da alfabetização e do letramento, compreendendo-a como instância político-pedagógica fundamental para a garantia do direito à aprendizagem. A investigação, de abordagem qualitativa e caráter bibliográfico e documental, evidencia que a ação da gestora é decisiva na organização do trabalho pedagógico, na construção de ambientes alfabetizadores e na articulação entre políticas educacionais e práticas escolares.

Palavras-chave: Direito à aprendizagem; Organização pedagógica; Formação continuada; Qualidade social da educação; Práticas institucionais.

1. INTRODUÇÃO

A educação infantil e as séries iniciais do ensino fundamental menor ocupam lugar estratégico na educação básica brasileira por constituir a primeira etapa do processo educativo formal e por desempenhar função decisiva na formação integral das crianças. É nesse período que se estabelecem bases fundamentais para o desenvolvimento cognitivo, social, afetivo e linguístico, o que confere centralidade às experiências educativas relacionada à linguagem oral e escrita. Avanços normativos e teóricos têm reafirmado que a garantia do direito à aprendizagem desde a infância exige práticas pedagógicas intencionalmente organizadas, respeitadas às especificidades do desenvolvimento infantil e comprometidas com a equidade educacional (Brasil, 1988; Brasil, 1996).

Historicamente, os processos de alfabetização foram compreendidos de forma restrita, associados ao domínio técnico do sistema de escrita alfabética e frequentemente deslocados para os anos iniciais do ensino fundamental. Contudo, contribuições da psicogênese da língua escrita, da linguística e da educação demonstraram que as crianças constroem, desde muito cedo,

hipóteses sobre a escrita e interação com diferentes práticas sociais de leitura e produção textual. Nesse contexto, o conceito de letramento amplia a compreensão da alfabetização ao situá-la como prática social, cultural e histórica, indissociável dos contextos institucionais em que se desenvolve (Soares, 2004; Soares, 2017; Ferreiro; Teberosky, 1999).

Na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental, a promoção da alfabetização e do letramento não se configura como antecipação mecânica do ensino formal da leitura e da escrita, mas como inserção progressiva e significativa das crianças nas práticas sociais da linguagem. Tal processo demanda condições institucionais específicas, como ambientes alfabetizadores, propostas pedagógicas coerentes, formação continuada dos professores, acompanhamento pedagógico sistemático e articulação curricular. Essas condições não se constroem de forma espontânea nem se restringem à atuação docente em sala de aula, mas dependem diretamente da organização do trabalho pedagógico no âmbito da escola como instituição.

Nesse cenário, a gestão escolar assume função central. Para além das práticas administrativas, a gestão constitui instância político-pedagógica responsável por articular políticas públicas, orientar o projeto político-pedagógico, promover processos formativos e acompanhar a efetivação das práticas educativas. A gestão democrática apresenta-se, assim, como elemento estruturante da qualidade do ensino e da aprendizagem, especialmente nas etapas iniciais da escolarização, ao criar condições institucionais que favorecem práticas educativas coerentes com o direito à aprendizagem.

Documentos normativos reforçam essa compreensão ao reconhecer a educação infantil e as séries iniciais do ensino fundamental como etapa essencial da educação básica e ao enfatizar o desenvolvimento da linguagem como direito das crianças. A Base Nacional Comum Curricular orienta práticas que favorecem o contato significativo com diferentes gêneros textuais e usos sociais da linguagem, especialmente nos campos de experiências relacionados à escuta, à fala, ao pensamento e à imaginação (Brasil, 2017). Contudo, a efetivação dessas orientações depende da capacidade da gestão escolar de

transformá-las em ações institucionais concretas, integradas e contextualizadas.

Diante desse contexto, esta pesquisa orienta-se pela seguinte questão norteadora: como a gestão escolar pode contribuir para a promoção dos processos de alfabetização e letramento na educação infantil e nas séries iniciais, assegurando práticas pedagógicas coerentes com o direito à aprendizagem e com as diretrizes educacionais vigentes?

A partir dessa problemática, o objetivo geral da pesquisa é analisar a função social da gestão escolar na promoção da alfabetização e do letramento na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental, considerando suas implicações para a organização do trabalho pedagógico e para a garantia do direito à aprendizagem. Como objetivos específicos, busca-se: a) examinar os fundamentos teóricos e normativos que orientam a alfabetização e o letramento no contexto das políticas educacionais brasileiras; b) analisar como as práticas de gestão escolar influenciam a organização curricular, a formação docente e a construção de ambientes alfabetizadores; c) identificar desafios e potencialidades da gestão escolar na efetivação de práticas alfabetizadoras e de letramento.

Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, possibilitando a compreensão aprofundada de fenômenos educacionais complexos, marcados por dimensões históricas, institucionais e simbólicas (Minayo, 2014). A análise fundamenta-se em procedimentos de leitura exploratória, categorização temática e interpretação, conforme orienta Bardin (2016), contemplando produções acadêmicas e documentos normativos centrais da educação brasileira.

A relevância da pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar o debate sobre a dimensão institucional da alfabetização e do letramento de crianças pequenas, frequentemente abordados de forma fragmentada e centrada na ação docente. Ao enfatizar a função social da gestão escolar, o estudo contribui para ampliar a compreensão dos processos educativos como práticas coletivas, mediadas por decisões políticas e pedagógicas que

impactam diretamente a qualidade da aprendizagem e o direito à educação desde a infância.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS E NORMATIVOS DA ALFABETIZAÇÃO E DO LETRAMENTO

A discussão sobre alfabetização e letramento exige uma abordagem crítica que supere concepções reducionistas, historicamente centradas na antecipação do ensino formal da leitura e da escrita. Tal perspectiva, ainda presente em práticas escolares, tende a desconsiderar as especificidades do desenvolvimento infantil e a complexidade dos processos de apropriação da linguagem escrita. Nesse sentido, torna-se necessário compreender a alfabetização e o letramento como dimensões articuladas de um mesmo processo formativo, atravessado por fundamentos teóricos consistentes e por marcos normativos que orientam a organização das práticas educativas desde a primeira infância.

Neste contexto, esta seção tem como objetivo analisar os principais fundamentos teóricos e normativos que sustentam a alfabetização e o letramento, evidenciando como tais referenciais contribuem para a garantia do direito à aprendizagem e para a organização de práticas pedagógicas coerentes com as diretrizes educacionais brasileiras. Busca-se, assim, situar a alfabetização e o letramento como processos sociais, culturais e institucionais, cuja efetivação depende de decisões pedagógicas e políticas articuladas no âmbito da escola.

Do ponto de vista teórico, a compreensão contemporânea da alfabetização foi profundamente impactada pelos estudos da psicogênese da língua escrita. Ferreiro e Teberosky (1999) demonstraram que as crianças constroem hipóteses sobre a escrita antes mesmo do ensino formal, atribuindo sentidos aos usos sociais da linguagem escrita presentes em seu cotidiano. Essa perspectiva rompe com a visão de alfabetização como simples memorização de códigos, ao evidenciar o comportamento ativo da criança na construção do conhecimento. Conforme afirmam as autoras, “a escrita não é

um produto escolar, mas um objeto cultural, resultado do esforço coletivo da humanidade” (Ferreiro; Teberosky, 1999, p. 19).

A partir dessas contribuições, o conceito de letramento ganha centralidade no debate educacional brasileiro. Soares (2004) propõe compreender o letramento como a condição de quem participa das práticas sociais de leitura e escrita, destacando que alfabetização e letramento são processos distintos, porém indissociáveis. A autora afirma que “alfabetizar é ensinar a ler e a escrever; letrar é inserir o indivíduo nas práticas sociais da leitura e da escrita” (Soares, 2004, p. 47). Tal distinção permite compreender que, na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental, a promoção do letramento não implica a escolarização precoce da criança, mas a criação de contextos significativos de interação com a linguagem escrita.

Essa abordagem é aprofundada em trabalhos posteriores, nos quais Soares (2017) defende a articulação entre alfabetização e letramento como princípio orientador das práticas pedagógicas. Para a autora, a dissociação entre esses processos compromete a qualidade da aprendizagem e reforça desigualdades educacionais, especialmente em contextos marcados por vulnerabilidades sociais. Assim, a educação infantil assume função estratégica ao possibilitar experiências iniciais com a linguagem que respeitem o brincar, a imaginação e a oralidade, sem abrir mão da intencionalidade pedagógica.

No campo normativo, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece a educação como direito social fundamental e dever do Estado, orientado pelos princípios da igualdade de condições de acesso e permanência na escola e da garantia do padrão de qualidade (Brasil, 1988). Embora não trate especificamente da alfabetização na educação infantil, o texto constitucional fornece a base jurídica para a compreensão do direito à aprendizagem desde a infância, o que inclui o desenvolvimento da linguagem em suas múltiplas dimensões.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional reafirma esses princípios ao reconhecer a educação infantil como primeira etapa da educação básica e ao atribuir-lhe a função de promover o desenvolvimento integral da criança, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social (Brasil, 1996).

Ao situar a educação infantil no âmbito da educação básica, a LDBEN contribui para superar concepções assistencialistas e reforça a responsabilidade institucional na organização de práticas educativas que favoreçam o desenvolvimento da linguagem oral e escrita de forma contextualizada.

Nesse conjunto normativo, a Base Nacional Comum Curricular explicita os direitos de aprendizagem e desenvolvimento para a educação infantil. A BNCC organiza o currículo a partir de campos de experiências, entre os quais se destacam aqueles relacionados à escuta, à fala, ao pensamento e à imaginação, orientando práticas que promovam a interação das crianças com diferentes gêneros textuais e usos sociais da linguagem (Brasil, 2017). Embora o documento não proponha a alfabetização formal nessa etapa, reconhece a importância de experiências que ampliem o repertório linguístico e cultural das crianças, criando bases para processos posteriores de alfabetização.

Autores destacam que a implementação dessas diretrizes depende de uma compreensão ampliada do currículo e da função institucional da escola. Para Kramer (2006), o currículo da educação infantil deve articular cuidado e educação, reconhecendo a criança como sujeito histórico e de direitos. Essa perspectiva reforça a necessidade de práticas pedagógicas que valorizem a linguagem como forma de expressão, comunicação e construção de sentidos, em consonância com os princípios do letramento.

Além disso, a literatura educacional aponta que os fundamentos teóricos e normativos da alfabetização e do letramento não se efetivam automaticamente no cotidiano escolar. Bardin (2016) ressalta que políticas e diretrizes precisam ser interpretadas e ressignificadas no contexto institucional, o que exige planejamento, acompanhamento e avaliação sistemática das práticas pedagógicas. Nesse sentido, a alfabetização e o letramento na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental devem ser compreendidos como responsabilidade coletiva, mediada por decisões pedagógicas que extrapolam a sala de aula.

A análise dos fundamentos teóricos e normativos evidencia, portanto, que a alfabetização e o letramento se sustentam em concepções que reconhecem a criança como sujeito ativo e a linguagem como prática social. Ao

mesmo tempo, os marcos legais brasileiros reafirmam o direito à aprendizagem desde a infância e orientam práticas pedagógicas comprometidas com a equidade e a qualidade social da educação. Contudo, a distância entre o prescrito e o realizado revela desafios que demandam atenção à organização institucional da escola.

Dessa forma, os fundamentos analisados nesta seção oferecem base consistente para a promoção de práticas alfabetizadoras e de letramento na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental, desde que articulados a uma gestão escolar capaz de transformar diretrizes em ações pedagógicas concretas.

3. GESTÃO ESCOLAR E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

A relação entre gestão escolar e organização do trabalho pedagógico constitui dimensão central para a efetivação dos processos de alfabetização e letramento como direito das crianças. Embora a aprendizagem da linguagem escrita seja frequentemente associada à atuação direta do professor em sala de aula, essa compreensão revela-se limitada ao desconsiderar a função institucional da escola e as mediações promovidas pela gestão escolar. Torna-se, portanto, imprescindível analisar como concepções, decisões e práticas gestoras incidem sobre o cotidiano pedagógico, influenciando a qualidade das experiências educativas.

Esta seção tem como objetivo analisar a função social da gestão escolar na organização do trabalho pedagógico na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental, evidenciando como a atuação gestora interfere na construção de ambientes alfabetizadores, na articulação curricular, na formação continuada dos professores e no acompanhamento das práticas pedagógicas. Parte-se do pressuposto de que a gestão escolar, compreendida como instância político-pedagógica, exerce função decisiva na materialização das diretrizes normativas e dos fundamentos teóricos discutidos anteriormente.

A literatura educacional aponta que a gestão escolar democrática ultrapassa a dimensão administrativa e assume caráter formativo, político e

pedagógico. Paro (2016) afirma que a gestão democrática da escola pública se fundamenta na participação coletiva e na orientação das ações escolares para o cumprimento da função social da educação. Nessa perspectiva, a organização do trabalho pedagógico não se reduz à execução de tarefas, mas envolve processos sistemáticos de planejamento, acompanhamento e avaliação, orientados pela intencionalidade pedagógica e pelo compromisso com o direito à aprendizagem.

No contexto da educação infantil e das séries iniciais do ensino fundamental, a organização do trabalho pedagógico adquire especificidades relacionadas às concepções de infância, currículo e aprendizagem. A gestão escolar é responsável por articular o projeto político-pedagógico, assegurando coerência entre princípios educativos, práticas docentes e orientações curriculares. Lück (2024) destaca que a liderança pedagógica da gestão cria condições institucionais para a aprendizagem ao integrar objetivos educacionais, práticas pedagógicas e desenvolvimento profissional dos docentes, influenciando diretamente a forma como a alfabetização e o letramento são compreendidos e praticados.

A Base Nacional Comum Curricular atribui à educação infantil a responsabilidade de assegurar direitos de aprendizagem e desenvolvimento, enfatizando as interações e as brincadeiras como eixos estruturantes do currículo (Brasil, 2017). A efetivação dessas orientações depende da capacidade da gestão escolar de organizar tempos, espaços, materiais e propostas pedagógicas que favoreçam experiências significativas com a linguagem oral e escrita. Nesse sentido, a gestão atua como mediadora entre o currículo prescrito e o currículo vivido, garantindo práticas coerentes com as especificidades da infância e com a intencionalidade educativa.

Autores ressaltam que ambientes alfabetizadores não se constituem de forma espontânea, mas resultam de escolhas pedagógicas e institucionais. Kramer (2006) argumenta que a organização do trabalho pedagógico deve considerar a criança como sujeito histórico e de direitos, o que implica assegurar acesso a diferentes linguagens, textos e práticas culturais. Ao definir prioridades institucionais e apoiar projetos pedagógicos, a gestão escolar

contribui para a circulação significativa da linguagem escrita no cotidiano das crianças.

Outro aspecto central refere-se à formação continuada dos professores. A alfabetização e o letramento demandam conhecimentos específicos sobre desenvolvimento infantil, linguagem, currículo e práticas pedagógicas. Soares (2017) destaca que a qualidade das práticas alfabetizadoras está diretamente relacionada à formação docente e às condições institucionais de trabalho. Nessa perspectiva, a gestão escolar assume função social decisiva ao promover espaços formativos sistemáticos, favorecendo a reflexão crítica e a articulação entre teoria e prática. Paro (2016) ressalta que a gestão democrática deve criar condições para o trabalho colaborativo, fortalecendo a construção coletiva do conhecimento pedagógico.

O acompanhamento pedagógico constitui igualmente dimensão fundamental da atuação gestora. Esse acompanhamento não se confunde com controle burocrático, mas envolve observação sistemática das práticas, escuta dos professores e análise dos processos de aprendizagem das crianças. Bardin (2016) aponta que a análise sistemática das práticas educativas permite identificar desafios e possibilidades de intervenção, subsidiando decisões pedagógicas mais consistentes e a construção de uma cultura institucional reflexiva.

A organização do trabalho pedagógico também envolve a articulação entre políticas públicas educacionais e o cotidiano escolar. Programas e diretrizes frequentemente incidem sobre a educação infantil, demandando mediações críticas por parte da gestão. Lück (2024) destaca que cabe à gestão interpretar políticas educacionais à luz do contexto institucional, evitando a adoção acrítica de propostas que comprometam as especificidades da infância. Assim, a gestão atua como instância mediadora, assegurando práticas pedagógicas coerentes com o projeto educativo da escola.

Nesse cenário, a gestão escolar assume função relevante no enfrentamento das desigualdades educacionais. Ao organizar o trabalho pedagógico de forma intencional, pode contribuir para reduzir os impactos das desigualdades sociais sobre os processos de alfabetização e letramento.

Soares (2004) ressalta que o acesso desigual às práticas sociais de leitura e escrita produz diferenças significativas no percurso escolar das crianças, o que reforça a importância de uma atuação gestora comprometida com a equidade.

A análise desenvolvida evidencia que a gestão escolar exerce função estruturante na organização do trabalho pedagógico na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental. Ao articular currículo, formação docente, acompanhamento pedagógico e políticas educacionais, a gestão cria condições institucionais para práticas alfabetizadoras e de letramento alinhadas à qualidade social da educação. A efetivação desses processos, portanto, depende de uma gestão democrática, formativa e comprometida com a aprendizagem desde a infância.

4. DESAFIOS E POTENCIALIDADES DA GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA ALFABETIZAÇÃO E DO LETRAMENTO

A promoção da alfabetização e do letramento na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental coloca a gestão escolar diante de desafios que atravessam dimensões pedagógicas, institucionais, formativas e políticas. Embora os marcos teóricos e normativos indiquem caminhos consistentes para a garantia do direito à aprendizagem desde a infância, a efetivação desses princípios no cotidiano escolar depende de mediações concretas realizadas pela gestão. Assim, torna-se necessário analisar criticamente os obstáculos enfrentados e, simultaneamente, as potencialidades de que a gestão escolar dispõe para fortalecer práticas alfabetizadoras e de letramento socialmente referenciadas.

Esta seção analisa os desafios e as potencialidades da gestão escolar na promoção da alfabetização e do letramento na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental, considerando as condições institucionais, a formação dos profissionais, a organização curricular e as pressões decorrentes das políticas educacionais. Parte-se da compreensão de que a gestão escolar pode tanto reproduzir limitações estruturais quanto atuar como instância básica de transformação pedagógica e institucional.

Entre os desafios mais recorrentes, destaca-se a persistência de concepções reducionistas de alfabetização, ainda associadas à antecipação do ensino formal da leitura e da escrita. Essa compreensão, frequentemente reforçada por expectativas externas e por interpretações equivocadas das políticas educacionais, desloca o foco das práticas pedagógicas para resultados imediatos, em detrimento das especificidades da infância. Soares (2017) adverte que a dissociação entre alfabetização e letramento compromete a qualidade da aprendizagem e intensifica desigualdades, sobretudo quando práticas escolares desconsideram os contextos socioculturais das crianças.

Outro desafio relevante refere-se às condições institucionais de trabalho. A gestão escolar enfrenta limitações relacionadas à infraestrutura, à restrição de tempo para o planejamento coletivo e à sobrecarga administrativa, fatores que impactam diretamente a organização do trabalho pedagógico. Lück (2024) ressalta que a liderança pedagógica da gestão é frequentemente tensionada por demandas burocráticas que reduzem o tempo destinado ao acompanhamento das práticas educativas. Nesse cenário, a promoção da alfabetização e do letramento exige da gestão esforços adicionais de articulação, priorização pedagógica e organização institucional.

A formação inicial e continuada dos professores constitui igualmente um desafio central. A complexidade dos processos de alfabetização e letramento na educação infantil demanda conhecimentos específicos sobre desenvolvimento infantil, linguagem, currículo e práticas pedagógicas integradas. Contudo, nem sempre os percursos formativos oferecem subsídios suficientes para essa atuação. Paro (2016) observa que a ausência de políticas institucionais de formação continuada tende a fragilizar o trabalho coletivo, reforçando práticas individualizadas e pouco articuladas ao projeto pedagógico da escola. Diante disso, a gestão escolar é desafiada a criar espaços formativos que favoreçam a reflexão crítica e a construção coletiva do conhecimento pedagógico.

As pressões exercidas por políticas educacionais e por discursos de responsabilização também incidem sobre a atuação da gestão escolar. Embora a educação infantil não esteja formalmente submetida a avaliações externas de

alfabetização, expectativas sociais relacionadas ao desempenho futuro das crianças influenciam decisões pedagógicas no presente. Soares (2004) alerta que a antecipação indevida de práticas escolares pode comprometer experiências fundamentais da infância, como o brincar, a oralidade e a imaginação, que constituem bases essenciais para o letramento. Nesse sentido, a gestão escolar enfrenta o desafio de mediar tais pressões, preservando a intencionalidade pedagógica e o respeito aos direitos das crianças.

Apesar desses desafios, a gestão escolar dispõe de potencialidades significativas para a promoção da alfabetização e do letramento na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental. Uma das principais reside na possibilidade de exercer liderança pedagógica orientada por princípios democráticos. Lück (2024) afirma que a liderança pedagógica cria condições institucionais para a aprendizagem ao alinhar objetivos educacionais, práticas pedagógicas e desenvolvimento profissional. Quando a gestão assume a alfabetização e o letramento como prioridades institucionais, contribui para a construção de uma cultura escolar comprometida com o direito à aprendizagem desde a infância.

A organização do projeto político-pedagógico constitui outra potencialidade relevante. Quando elaborado de forma participativa, o projeto pedagógico explicita concepções de infância, linguagem e aprendizagem, orientando práticas coerentes com os fundamentos teóricos e normativos da educação infantil. Paro (2016) destaca que a participação coletiva no planejamento fortalece o sentido público da escola e amplia o compromisso dos profissionais com os objetivos educacionais. Desse modo, a gestão escolar pode utilizar o projeto político pedagógico como instrumento estratégico para integrar alfabetização e letramento às práticas cotidianas.

A formação continuada, concebida como processo permanente e institucionalizado, apresenta-se igualmente como potencialidade central. Ao promover estudos, debates e reflexões sobre alfabetização e letramento, a gestão escolar contribui para a superação de práticas fragmentadas e para a qualificação do trabalho pedagógico. Soares (2017) enfatiza que a formação

docente deve articular teoria e prática, possibilitando aos professores compreenderem a alfabetização como processo social e cultural. Nesse sentido, a gestão pode articular parcerias com universidades, grupos de pesquisa e redes formativas, ampliando repertórios teóricos e metodológicos.

O acompanhamento pedagógico configura-se também como potencialidade estratégica. Quando orientado por uma perspectiva formativa, permite identificar desafios, valorizar avanços e promover ajustes nas práticas educativas. Bardin (2016) ressalta que a análise sistemática das práticas possibilita compreender dinâmicas institucionais e subsidiar decisões pedagógicas mais consistentes. Assim, a gestão escolar pode utilizar o acompanhamento pedagógico como ferramenta de apoio ao trabalho docente e de fortalecimento dos ambientes alfabetizadores.

A análise dos desafios e potencialidades evidencia que a gestão escolar ocupa posição estratégica na promoção da alfabetização e do letramento na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental. Embora enfrente limitações estruturais, formativas e políticas, a gestão dispõe de instrumentos pedagógicos e institucionais capazes de transformar o cotidiano escolar. Ao assumir liderança pedagógica, promover formação continuada, organizar o trabalho coletivo e mediar políticas educacionais, contribui para a construção de práticas alfabetizadoras comprometidas com a qualidade social da educação promovendo o desenvolvimento integral das crianças pequenas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como questão norteadora compreender como a gestão escolar pode contribuir para a promoção dos processos de alfabetização e letramento na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental, assegurando práticas pedagógicas coerentes com o direito à aprendizagem e com as diretrizes educacionais vigentes. A análise desenvolvida evidenciou que a resposta a essa questão está diretamente associada ao reconhecimento da gestão escolar como instância político-

pedagógica estratégica, responsável por criar condições institucionais favoráveis à aprendizagem desde a infância.

A discussão apresentada na segunda seção demonstrou que a alfabetização e o letramento se fundamentam em concepções teóricas que compreendem a criança como sujeito ativo e a linguagem escrita como prática social, cultural e histórica. Os marcos normativos brasileiros reafirmam o direito à aprendizagem desde a primeira etapa da educação básica e orientam práticas pedagógicas que respeitam as especificidades da infância. Contudo, constatou-se que a existência de diretrizes legais e curriculares, por si só, não garante a efetivação de práticas alfabetizadoras e de letramento, tornando indispensável a mediação institucional da escola.

Na terceira seção, a análise da gestão escolar e da organização do trabalho pedagógico evidenciou que a atuação gestora influencia diretamente a qualidade das experiências educativas oferecidas às crianças. A articulação do projeto político-pedagógico, a organização curricular, a formação continuada dos professores e o acompanhamento pedagógico foram identificados como dimensões centrais da ação gestora. Assim, a alfabetização e o letramento foram compreendidos como processos coletivos e institucionalmente organizados, que ultrapassam a responsabilidade individual do professor e dependem de decisões pedagógicas integradas.

A quarta seção aprofundou essa reflexão ao analisar os desafios e as potencialidades da gestão escolar. Destacaram-se, entre os desafios, concepções reducionistas de alfabetização, limitações estruturais, fragilidades na formação docente e pressões externas por resultados imediatos. Em contrapartida, evidenciaram-se potencialidades relevantes da gestão escolar orientada por princípios democráticos e formativos, como a liderança pedagógica, a valorização do trabalho coletivo, a institucionalização da formação continuada e a mediação crítica das políticas educacionais.

Diante dessas análises, conclui-se que a gestão escolar pode contribuir de forma decisiva para a promoção da alfabetização e do letramento ao assumir função ativa na organização do trabalho pedagógico e na garantia do direito à aprendizagem. Investir na qualificação da gestão escolar significa

investir na equidade educacional, na qualidade social da educação e na construção de trajetórias escolares mais justas e significativas desde a infância.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2017.
- FERREIRO, Emilia; TEBEROSKY, Ana. **Psicogênese da língua escrita**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- KRAMER, Sonia. **A infância e sua singularidade**. In: BRASIL. Ministério da Educação. **Ensino fundamental de nove anos: orientações para a inclusão da criança de seis anos de idade**. Brasília: MEC, 2006.
- LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2024.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- SOARES, Magda. **Letramento: um tema em três gêneros**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- SOARES, Magda. **Alfabetização e letramento**. São Paulo: Contexto, 2017.