

## Entre políticas e práticas: interfaces entre saúde docente, inclusão escolar e gestão na educação infantil no Brasil contemporâneo

### Between Policies and Practices: Interfaces among Teacher Health, School Inclusion, and Management in Early Childhood Education in Contemporary Brazil

Flávia Eugênia da Silva<sup>1</sup>  
Bianca James Sousa Gomes<sup>2</sup>  
Luzineide de Souza James<sup>3</sup>

144

**Resumo:** Este artigo estabeleceu por objetivo compreender as interações entre saúde docente, inclusão escolar e gestão educacional na educação infantil, reconhecendo que esses eixos se articulam de forma indissociável e configuram o cotidiano das instituições. A pesquisa, fundamentada em revisão integrativa da literatura publicada entre 2015 e 2025, evidencia que o adoecimento dos professores, a persistência de barreiras à inclusão e a fragilidade de modelos de gestão excessivamente burocráticos comprometem a vitalidade da escola e a qualidade das aprendizagens. Os resultados indicam que a valorização do magistério, a efetividade das políticas inclusivas e a consolidação de práticas democráticas de gestão constituem dimensões interdependentes e indispensáveis para a construção de experiências educativas mais justas,

<sup>1</sup> Mestranda em Ciência da Educação pela UNADES-PY. Graduação em Normal Superior com Habilitação em Magistério em Educação Infantil-Faculdade Almeida Rodrigues – FAR. Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional - Faculdades Celer; Gestão Educacional: Direção, Coordenação e Supervisão - Faculdade Iguçu e em Educação Infantil e Letramento. Faculdade –Iguçu. E-mail: flaviaeugenia0577@gmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Escolar: Coordenação e Supervisão pela Faculdade de Educação São Luís e em Jogos e Brincadeiras pela Faculdade Ibra Grande São Paulo FAGRAN. Graduada em Licenciatura em Pedagogia pelo Claretiano Centro Universitário, atua na área da Educação desde 2016, acumulando experiência em Educação Infantil, Educação Especial e Coordenação Escolar, incluindo a gestão de salas de Atendimento Educacional Especializado (AEE). Professora concursada da rede pública pela Secretaria Municipal de Educação de Rio Verde, foi convidada pelo Departamento Pedagógico para integrar o setor de Planejamento das Ações Pedagógicas da Educação Infantil modalidade Pré-Escola. E-mail: biancajamesg@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestranda em Ciência da Educação pela UNADES-PY. Graduação em Normal Superior pela Faculdade Almeida Rodrigues, FAR, Brasil. Especialização em Psicopedagogia e Educação Especial pela Faculdade Famart. Especialização em Formação de Professores e Práticas Educativas pelo Instituto Federal Goiano, IF Goiano, Brasil. Especialização em Psicomotricidade. Centro Universitário Barão de Mauá - Jardim Paulista, CBM, Brasil. Especialização em Ensino Lúdico pelo Centro Universitário Barão de Mauá - Ribeirão Preto, CUBM, Brasil. Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Faculdade Integrada da Grande Fortaleza, FGF, Brasil. Especialização em Educação Infantil: desafios da qualidade pela Universidade Gama Filho, UGF, Brasil. Especialização em Neuropedagogia e Gestão das Dificuldades e Aprendizagem pela Faculdade de Empreendedorismo e Ciências Humanas, FAECH, Brasil. luzineidejames05@gmail.com

Recebido em 01/06/2025

Aprovado em: 05/09/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



acolhedoras e humanizadoras. Conclui-se que somente a integração entre políticas públicas consistentes, formação docente permanente e liderança participativa pode assegurar ambientes escolares saudáveis e inclusivos, em consonância com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 da Agenda 2030, reafirmando a educação como direito humano inalienável e compromisso social inadiável.

**Palavras-chave:** saúde docente; inclusão escolar; gestão educacional; educação infantil; políticas públicas

**Abstract:** This article aims to understand the interactions between teacher health, school inclusion, and educational management in early childhood education, recognizing that these dimensions are inseparably interconnected and shape the daily life of institutions. The research, grounded in an integrative review of the literature published between 2015 and 2025, highlights that teacher illness, the persistence of barriers to inclusion, and the fragility of overly bureaucratic management models undermine the vitality of schools and the quality of learning. The findings indicate that valuing the teaching profession, the effectiveness of inclusive policies, and the consolidation of democratic management practices are interdependent and indispensable dimensions for building more just, welcoming, and humanizing educational experiences. It is concluded that only the integration of consistent public policies, continuous teacher education, and participatory leadership can ensure healthy and inclusive school environments, in line with Sustainable Development Goal 4 of the 2030 Agenda, reaffirming education as an inalienable human right and an urgent social commitment.

**Keywords:** teacher health; school inclusion; educational management; early childhood education; public policies

## 1. Introdução

A primeira infância é um tempo de descobertas, marcado por gestos simples que dão forma ao aprender e ao conviver. Na escola, esse momento ganha força, pois a educação infantil se apresenta como o chão onde se plantam as sementes da equidade social e da cidadania. Mais do que uma etapa preparatória, trata-se de um espaço vivo, em que o cuidado, a escuta e a partilha constroem experiências que moldam o futuro das crianças. A qualidade desse processo, entretanto, não nasce de esforços isolados, mas da articulação entre a saúde e a valorização do professor, a efetivação das políticas de inclusão e a gestão escolar pautada no diálogo e na participação. Quando um desses fundamentos se fragiliza, toda a dinâmica se altera, revelando que educar, como lembra Mantoan (2003), é reconhecer cada sujeito em sua singularidade e construir coletivamente uma escola onde todos possam florescer.

No Brasil, relatórios do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) têm destacado o crescimento do adoecimento entre professores, relacionado à precarização das condições laborais, à sobrecarga de tarefas e à desvalorização profissional. Paralelamente, apesar da existência de marcos legais consistentes, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e a Lei Brasileira de Inclusão (2015), a efetivação de práticas inclusivas ainda encontra barreiras estruturais e formativas. Esse cenário demonstra a necessidade de repensar políticas educacionais que consigam articular os eixos da saúde docente, da inclusão e da gestão escolar.

Nas últimas duas décadas, a literatura educacional vem destacando a importância da integração entre condições de trabalho, processos inclusivos e modelos de gestão participativa. Dados do Censo Escolar (2021) revelam que, embora o número de matrículas de crianças com deficiência tenha aumentado, ainda existem lacunas em acessibilidade arquitetônica e curricular. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2020) tem reiterado que a educação inclusiva e o bem-estar docente são pilares de sistemas educacionais mais equitativos e sustentáveis, reforçando a urgência de soluções intersetoriais. O Plano Nacional de Educação (2014–2024), por sua vez, definiu metas para a valorização profissional e para a formação de professores voltada à diversidade, o que amplia a relevância de estudos que articulem esses eixos.

A educação infantil é um dos lugares mais potentes para semear cidadania e convivência, mas, ao olharmos para dentro das escolas, vemos o quanto esse ideal ainda é atravessado por dificuldades concretas. Os professores, que deveriam ser o coração pulsante do processo, enfrentam longas jornadas, incertezas e até o adoecimento físico e emocional, algo que, como lembra Oliveira (2006), enfraquece não só a prática pedagógica, mas também o próprio sentido social da docência.

Ao mesmo tempo, embora tenhamos no Brasil um arcabouço legal consistente em favor da inclusão, ainda persistem barreiras que impedem crianças com deficiência de viver plenamente o currículo, revelando que equidade não é apenas garantir matrícula, mas oferecer experiências verdadeiramente significativas e respeitadas à diversidade. Soma-se a isso a fragilidade de muitas gestões escolares, pouco abertas à democracia, incapazes de mediar as tensões que atravessam saúde docente e inclusão. E é justamente nesse ponto que nasce a pergunta que move esta pesquisa: como a literatura científica tem refletido sobre essas intersecções e de que forma podemos, a partir delas, inspirar práticas pedagógicas mais humanas, participativas e sustentáveis?

Este estudo emerge de uma inquietação essencial: de que modo é possível cuidar da infância sem, simultaneamente, voltar o olhar para aqueles que a educam? Saúde docente, inclusão escolar e gestão educacional configuram dimensões indissociáveis, que se entrelaçam como fios de uma mesma tessitura, responsável por sustentar a vitalidade da escola e conferir sentido ao processo educativo. Quando um desses fios se enfraquece, todo o tecido se fragiliza, afetando tanto o desenvolvimento das crianças quanto o bem-estar dos professores. Tal constatação impõe a necessidade de repensar a escola como espaço vivo, atravessado por tensões, mas igualmente fecundo em possibilidades de mudança e renovação.

Como ressalta Mantoan (2015), a educação só se torna verdadeiramente significativa quando é capaz de se recriar, reconhecendo que a diversidade não é problema a ser administrado, mas condição fundante da vida em sociedade. Ao trazer essa reflexão, reafirma-se que o bem-estar dos docentes e a qualidade da inclusão escolar estão intrinsecamente ligados a práticas de gestão que favoreçam a dignidade, a participação e o cuidado mútuo. Nesse horizonte, este trabalho busca compreender com sensibilidade e rigor as conexões que emergem entre esses três eixos, iluminando tensões, convergências e caminhos possíveis.

Mais do que sistematizar conceitos, esta investigação busca abrir caminhos de diálogo e reflexão, concebendo a escola como território de justiça, acolhimento e sustentabilidade. Nesse horizonte, delinea-se a questão central que norteia a revisão de literatura: de que maneira a produção científica tem tratado as intersecções entre saúde docente, inclusão escolar e gestão educacional na educação infantil, e de que forma essa articulação pode inspirar práticas pedagógicas mais humanas, democráticas e orientadas para a construção de uma educação sustentável.

Para alcançar esse propósito, busca-se examinar os principais fatores que têm contribuído para o adoecimento dos professores da educação infantil, evidenciando como esse processo afeta a vitalidade da prática pedagógica. Pretende-se também investigar os avanços e as limitações presentes na implementação das políticas de inclusão, com especial atenção às práticas pedagógicas e aos desafios de acessibilidade que ainda persistem. Outro aspecto relevante é analisar o papel da gestão educacional como mediadora das relações entre saúde docente e inclusão, considerando a importância de modelos de gestão democrática e participativa. Além disso, será realizado um mapeamento das experiências e propostas descritas na literatura que conseguem integrar essas três dimensões, revelando alternativas para a construção de ambientes escolares mais resilientes, criativos e inovadores. Por fim, o estudo reflete sobre a contribuição dessas interfaces para o alcance do Objetivo de Desenvolvimento

Sustentável 4 (ODS 4), reafirmando o compromisso de assegurar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade para todos.

## 2. Metodologia

O presente estudo configura-se como uma pesquisa qualitativa (Teodoro, Oliveira (2024) revisão integrativa de literatura, abordagem que permite reunir e interpretar pesquisas de naturezas diversas com o objetivo de sintetizar e ampliar a compreensão sobre determinado fenômeno. As buscas foram realizadas entre julho e agosto de 2025 nas bases SciELO, Google Scholar e Consensus, utilizando descritores em português e inglês. O processo incluiu o emprego de operadores booleanos (AND, OR, NOT), uso de aspas para expressões exatas e truncamentos para variações morfológicas, garantindo amplitude e precisão na seleção do material.

Os critérios de inclusão contemplaram artigos empíricos qualitativos e quantitativos, revisões sistemáticas e integrativas, além de ensaios teóricos publicados entre 2015 e 2025. Foram excluídos relatórios técnicos sem revisão por pares, notas de opinião e pesquisas que não possuíam foco na educação infantil. Para assegurar rigor metodológico, dois avaliadores independentes procederam à triagem dos materiais, resolvendo divergências por meio de consenso, o que reforça a confiabilidade do processo de seleção.

A avaliação da qualidade metodológica exigiu olhar minucioso e criterioso, buscando assegurar que cada estudo fosse analisado em sua integridade. Foram considerados aspectos como a clareza na formulação do problema, a adequação do desenho de pesquisa, a coerência entre objetivos e procedimentos, além da validação dos instrumentos utilizados e do compromisso ético presente nos trabalhos. Nos estudos qualitativos, a atenção recaiu sobre a credibilidade, a transferibilidade e a confirmabilidade, elementos que conferem solidez às interpretações. Já nas pesquisas quantitativas, o exame concentrou-se na validade interna e externa, no tamanho amostral e na consistência das análises estatísticas. Esse percurso, embora exigente, foi indispensável para garantir a robustez do corpus reunido e a confiança nos caminhos interpretativos delineados ao longo da investigação.

## 3. Desenvolvimento Teórico

### 3.1 Saúde do Professor na Educação Infantil

A docência na educação infantil vai além da simples transmissão de conteúdos, pois se constrói em cada gesto de cuidado, no afeto que se expressa no brilho dos olhos e no abraço acolhedor das crianças. Trata-se de um trabalho intenso e profundamente humano, sustentado pela proximidade e pela entrega cotidiana, que conferem a essa etapa educativa uma beleza singular, mas que, simultaneamente, expõem os professores a desafios de grande magnitude. Pesquisas apontam que muitas dessas profissionais atuam sob constante pressão, enfrentando estresse, desgaste emocional e sinais de esgotamento que lentamente corroem sua vitalidade (Carvalho; Lima, 2021)

Esse sofrimento não pode ser reduzido à esfera da fragilidade individual, devendo ser compreendido como fenômeno coletivo que atravessa toda a comunidade escolar, afetando tanto a qualidade do ensino quanto o clima relacional. A Organização Mundial da Saúde (2019) reconhece a síndrome de burnout como fenômeno ocupacional, advertindo que suas consequências ultrapassam o sujeito adoecido e atingem o núcleo da escola, colocando em risco a vitalidade de um trabalho que deveria se afirmar como espaço de criação, esperança e encontro humano.

A precarização das condições de trabalho na educação infantil tem deixado marcas profundas na vida e na identidade dos professores. O cotidiano em turmas numerosas, associado a jornadas que se estendem para além do tempo em sala, reduz o espaço necessário para planejar o trabalho pedagógico com serenidade e qualidade. Somam-se a isso as exigências burocráticas e a pressão constante por resultados imediatos, que sufocam a criatividade e corroem o prazer de ensinar. Nesse contexto, o desgaste emocional torna-se quase inevitável, gerando sentimentos de exaustão e vulnerabilidade diante da profissão.

Como adverte Oliveira (2004), a intensificação do trabalho compromete a experiência docente e reforça a desvalorização social da categoria. Para suportar a sobrecarga, muitos recorrem a mecanismos de defesa, como a despersonalização ou a percepção de baixa realização, evidenciando a ausência de reconhecimento institucional. Essa realidade não apenas ameaça a permanência desses profissionais na carreira, mas também empobrece a qualidade das interações pedagógicas, que constituem o alicerce do desenvolvimento integral das crianças.

No cotidiano escolar, a prática demonstra que existem caminhos capazes de devolver leveza ao trabalho docente e de preservar o que há de mais essencial: a saúde emocional de quem educa. Quando os professores encontram respaldo em redes de colaboração genuína e percebem que a sociedade reconhece o valor de sua profissão, renasce o sentimento de pertencimento e a identidade profissional se fortalece.

Tardif e Lessard (2014) destacam que o magistério se sustenta nos laços de solidariedade e na valorização do coletivo, dimensões que conferem sentido à docência e alimentam sua continuidade. Nesse movimento, o papel das lideranças pedagógicas assume caráter decisivo, pois ultrapassa a escuta e requer acolher fragilidades, promover espaços de diálogo e oferecer apoio efetivo. O cuidado com a saúde docente não pode ser reduzido a uma responsabilidade individual, mas deve ser assumido como compromisso ético e coletivo da escola. Somente assim a educação preserva sua dignidade e permanece como lugar de esperança, em que ensinar é também cuidar e sonhar junto com as crianças.

No Brasil, iniciativas como o Programa Saúde na Escola expressam a tentativa de articular cuidado e educação, reconhecendo que o bem-estar de professores e estudantes constitui condição fundamental para uma aprendizagem significativa. Embora representem avanços relevantes, tais esforços frequentemente se enfraquecem pela descontinuidade e pela fragilidade na articulação entre diferentes esferas administrativas. Esse quadro evidencia a necessidade urgente de políticas públicas consistentes, que ultrapassem ações pontuais e assegurem estabilidade e efetividade ao longo do tempo. Como destacam Gaze e Robaína (2016), não basta implantar programas; é indispensável criar condições que sustentem uma verdadeira cultura de valorização docente. Isso requer investir sistematicamente na formação permanente, garantir apoio psicossocial qualificado e oferecer condições dignas de trabalho. Somente assim a escola poderá florescer como espaço saudável, humano e socialmente responsável, preservando a integridade de quem ensina e alimentando a esperança de quem aprende.

Reconhecer a saúde do professor da educação infantil como bem coletivo implica compreender que o ato de ensinar possui uma dimensão profundamente humana, impossível de ser reduzida à esfera da responsabilidade individual. O bem-estar dessas educadoras não depende apenas da força de vontade pessoal, mas está intrinsecamente vinculado a fatores estruturais, culturais e políticos que configuram a vida escolar. Como observa Oliveira (2004), cuidar da saúde do professor significa também preservar a alma da escola, assegurando vitalidade às aprendizagens e delicadeza às relações construídas com as crianças. Tal consciência demanda ultrapassar medidas paliativas, convocando a repensar práticas de gestão e políticas públicas capazes de enfrentar as raízes do adoecimento docente. Quando a escola se reinventa como espaço saudável, solidário e humano, converte-se em território de dignidade para quem ensina e de desenvolvimento integral para quem aprende.

### 3.2 Inclusão Escolar na Educação Infantil

A educação inclusiva no Brasil consolidou-se como princípio orientador da política educacional, respaldada por dispositivos legais que afirmam o direito de todas as crianças ao acesso e à permanência na escola. A Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), a Lei Brasileira de Inclusão (2015) e a Base Nacional Comum Curricular (2017) constituem pilares normativos que apontam para a construção de uma escola aberta à diversidade. Contudo, a existência dessas leis não se traduz, automaticamente, em práticas pedagógicas efetivas, e os desafios cotidianos revelam as tensões entre o ideal normativo e a realidade escolar.

Entre os obstáculos persistentes, destacam-se a insuficiência de infraestrutura adequada, a escassez de recursos pedagógicos acessíveis e a formação insuficiente dos professores para lidar com a heterogeneidade das turmas (Costa; Zanata; Capellini, 2018). Essa distância entre as demandas e as condições reais faz com que muitas crianças com deficiência encontrem barreiras que limitam sua plena participação no processo educativo. A inclusão, portanto, não pode ser entendida apenas como a presença física dos estudantes, mas deve envolver transformações curriculares, metodológicas e culturais que garantam oportunidades de aprendizagem significativa para todos.

O Decreto nº 5.626/2005, ao regulamentar a Língua Brasileira de Sinais (Libras), representou um marco importante ao reconhecer a necessidade de acessibilidade comunicacional e de formação docente específica. Contudo, pesquisas recentes revelam que crianças com deficiências auditivas, visuais ou múltiplas ainda enfrentam barreiras significativas, sobretudo de ordem comunicacional e atitudinal (Wellichan; Lino, 2020). Esses desafios evidenciam que a legislação, embora indispensável, não tem força suficiente para transformar, por si só, a cultura escolar. Torna-se, portanto, imprescindível investir em processos de formação docente que ultrapassem o caráter técnico e promovam uma reflexão crítica e sensível sobre a diversidade, permitindo que os professores construam práticas verdadeiramente inclusivas.

A formação inicial e continuada dos professores assume papel central no processo de inclusão escolar, pois é nesse espaço formativo que as diretrizes legais se concretizam e se transformam em práticas efetivas no cotidiano da sala de aula. Mais do que cursos pontuais ou abordagens superficiais, torna-se necessário oferecer experiências que despertem a sensibilidade, estimulem a criatividade e fortaleçam a reflexão crítica acerca das diferenças

humanas. Por meio desse percurso, o professor encontra condições para romper com práticas excludentes e elaborar estratégias pedagógicas capazes de acolher cada criança em sua singularidade. Como destaca Mantoan (2015), a inclusão implica uma autêntica mudança de paradigma, que convoca a escola a superar classificações rígidas e a reconhecer a diversidade como princípio estruturante da vida coletiva. Assim, a inclusão deixa de configurar mera exigência legal e passa a constituir compromisso ético e político, conferindo profundidade à docência e reafirmando a educação como direito humano inegociável.

Na educação infantil, falar de inclusão é falar da própria vida que pulsa no interior da escola, pois é nesse tempo inaugural que se lançam as sementes do desenvolvimento integral e da convivência social. Assegurar que crianças com deficiência participem plenamente desde os primeiros anos não significa apenas cumprir um direito, mas expressar um gesto de cuidado que reverbera ao longo de toda a trajetória escolar e pessoal. Cada experiência de respeito e pertencimento vivida nessa etapa converte-se em memória afetiva duradoura, acompanhando o sujeito muito além dos muros escolares. Como enfatiza Mantoan (2015), incluir implica reorganizar a escola para acolher todos os alunos, sem distinções ou exceções. Quando a diversidade é reconhecida como fonte de riqueza, não apenas as crianças com deficiência se beneficiam, mas toda a comunidade escolar se transforma, descobrindo novas formas de ensinar e aprender. Assim, a inclusão deixa de configurar mera imposição normativa e passa a constituir compromisso ético e humano, capaz de ressignificar a própria essência da educação.

### 3.3 Gestão Educacional e Articulação de Políticas

A gestão educacional ocupa lugar central na construção de escolas vivas, atentas às vozes e às necessidades da comunidade que lhes dá sustentação. Mais do que cumprir protocolos burocráticos, deve ser compreendida como espaço de mediação, no qual as políticas públicas se traduzem em práticas pedagógicas que tocam o cotidiano de professores e crianças. Nesse movimento, a gestão converte-se em instrumento para promover a saúde docente, assumir de forma concreta o compromisso com a inclusão e buscar, de maneira coletiva, a qualidade da educação infantil. Como ressalta Mantoan (2015), reorganizar a escola em bases democráticas constitui condição para superar exclusões e reconhecer a diversidade como fonte de riqueza. Quando orientada por tais princípios, a gestão educacional cria condições para o engajamento docente, fortalece a corresponsabilidade da comunidade escolar e transforma a escola em território de cuidado, equidade e esperança social.

Pesquisas mostram que, quando a gestão se apoia apenas na lógica burocrática, a escola corre o risco de se tornar um simples aparelho administrativo, perdendo sua força como espaço formador e de transformação social. Superar essa limitação significa compreender a gestão como um processo vivo, sustentado pelo diálogo, pela escuta e pela cooperação entre todos os sujeitos escolares. Como afirma Libâneo (2012), a gestão democrática amplia a participação coletiva e devolve sentido pedagógico às decisões institucionais, resgatando o compromisso humano da educação. Nessa perspectiva, planejar não é apenas cumprir metas, mas construir, de forma compartilhada, caminhos que integrem professores, famílias e comunidade. Quando a gestão assume esse caráter participativo, fortalece o papel democrático da escola, ressignifica-a como território de inclusão e pertencimento e reafirma sua missão social de promover justiça, equidade e cidadania.

Um dos aspectos mais relevantes na relação entre gestão escolar e qualidade da educação é o uso criterioso dos indicadores institucionais. Quando elaborados com consistência e aplicados de forma responsável, esses instrumentos deixam de ser meros relatórios para se tornar guias que orientam políticas, monitoram impactos e inspiram transformações no cotidiano da escola. O acompanhamento sistemático dos dados reduz a dependência de percepções subjetivas e aproxima as decisões da realidade concreta vivida nas salas de aula. Como observa Castanho (2013), os indicadores, quando analisados criticamente, convertem-se em ferramentas que fortalecem a liderança pedagógica e ampliam sua consciência acerca das responsabilidades assumidas. Nesse horizonte, os números adquirem sentido ao se transformarem em narrativas sobre a escola, revelando caminhos para práticas mais equitativas e para a consolidação de uma educação que articule justiça social e qualidade.

A liderança pedagógica ocupa lugar essencial na vida da escola, pois ultrapassa a mera organização de tarefas ou a supervisão de processos administrativos. Ela se expressa como compromisso ético e humano, manifestado no cuidado com a equipe, no incentivo ao planejamento coletivo e na defesa de condições de trabalho dignas para os professores. Esse modo de liderar rompe com modelos hierárquicos e autoritários, abrindo espaço para uma gestão participativa, em que o protagonismo docente é reconhecido e valorizado. Como ressalta Libâneo (2012), a liderança pautada no diálogo e na corresponsabilidade fortalece a escola como território de formação integral e de cidadania. O gestor que cultiva a confiança, pratica a escuta sensível e promove apoio mútuo constrói as bases de ambientes mais saudáveis e inclusivos, nos quais as necessidades individuais se articulam aos objetivos coletivos, reafirmando a educação como prática democrática e transformadora.

A gestão educacional revela sua verdadeira potência quando se afirma como ponte viva entre as políticas públicas e as práticas que dão sentido ao cotidiano da escola, promovendo um fluxo contínuo de diálogo e aprendizagem mútua. Reconhecer esse papel implica compreender que diretrizes e marcos legais só adquirem efetividade quando se concretizam em ações capazes de dialogar com as singularidades de cada comunidade educativa. Do mesmo modo, as experiências construídas no dia a dia da escola precisam retornar ao campo das políticas, enriquecendo-as e alimentando um ciclo coletivo de construção e aprimoramento. Como sublinha Lück (2009), é nesse encontro entre o global e o local que a gestão encontra sua força transformadora. Nesse horizonte, a qualidade da educação emerge da articulação indissociável entre saúde docente, inclusão escolar e valorização profissional, dimensões que, ao se sustentarem mutuamente, consolidam a escola como território democrático e profundamente humanizador.

### 3.4 Intersecções e Tensões entre os Eixos Temáticos

A análise dos três eixos desta pesquisa, saúde docente, inclusão escolar e gestão educacional, evidencia uma imbricação tão estreita que a compreensão de cada um depende da leitura do conjunto. Quando um desses pilares se enfraquece, a escola inteira resente os efeitos, com repercussões na aprendizagem das crianças e na estabilidade emocional dos professores. A precarização do trabalho, como argumenta Oliveira (2004), drena a energia criativa do magistério, restringe o tempo de planejamento e limita a potência de práticas inclusivas e acolhedoras. A ausência de gestão participativa, por sua vez, esvazia a força das políticas públicas, que deveriam operar como instrumentos de justiça e de equidade. Cuidar de cada uma dessas dimensões significa, em termos práticos e éticos, zelar pela educação como bem comum, preservando a escola enquanto esfera pública de formação, onde a dignidade de quem ensina encontra os projetos de vida de quem aprende.

A interdependência entre saúde docente, inclusão e gestão manifesta-se nas tensões que perpassam o cotidiano escolar, uma vez que a instituição é constantemente instada a responder não apenas às exigências legais, mas também às pressões sociais e às restrições decorrentes da insuficiência estrutural. Frequentemente, esse peso recai sobre os professores, que se percebem sobrecarregados, desassistidos e sem recursos adequados para concretizar as intenções pedagógicas que projetam. Nesse contexto, a promessa da inclusão corre o risco de se reduzir a formulações discursivas, sem alcançar efetividade nas práticas escolares. Como adverte

Mantoan (2003), a inclusão que não encontra condições reais de se materializar converte-se em retórica, incapaz de produzir transformações substantivas. Tornar a inclusão um exercício vivo requer criar experiências de aprendizagem que fortaleçam o sentimento de pertencimento, expandam a dimensão humana da escola e repercutam de modo concreto nas trajetórias educativas.

A literatura indica que uma alternativa promissora para enfrentar os desafios escolares está na criação de matrizes de acompanhamento que articulem indicadores de saúde docente, índices de inclusão e práticas de gestão democrática. Quando bem elaborados, esses instrumentos permitem à escola reconhecer conquistas, identificar fragilidades e transformá-las em oportunidades de mudança. Como observa Castanho (2013), o uso crítico dos indicadores deve fortalecer processos contínuos de aprendizagem institucional e aproximar as decisões da realidade do cotidiano. Os dados, quando analisados coletivamente, convertem-se em ferramentas que despertam corresponsabilidade, criatividade e compromisso com uma educação mais justa e inclusiva. Experiências relatadas em diferentes escolas mostram que, quando a voz dos professores é ouvida e sua saúde valorizada, a instituição ganha vitalidade para se reinventar. Nesses contextos, a inclusão deixa de ser mera exigência normativa e torna-se prática viva. Seus efeitos alcançam toda a comunidade educativa, fortalecendo relações solidárias e respeitadas. Como ressalta Paro (2016), a gestão democrática renova o sentido da educação ao transformá-la em compromisso coletivo.

Reconhecer as tensões que atravessam a saúde docente, a inclusão escolar e a gestão educacional não significa aceitá-las como um destino imutável. Pelo contrário, é desse reconhecimento que brotam a esperança e a possibilidade de recriação. A educação infantil somente alcançará toda a sua potência quando esses três eixos caminharem juntos, sustentados por um projeto coletivo, democrático e amparado por políticas públicas consistentes. Como destaca Campos (2011), falar em equidade na educação infantil é falar de experiências concretas que assegurem a cada criança o direito de aprender, conviver e sentir-se respeitada em sua singularidade. Nesse horizonte, a escola se reafirma como território de cuidado e de justiça, comprometida com a construção de uma sociedade mais democrática, solidária e profundamente humana.

#### 4. Considerações Finais

Este estudo evidenciou que saúde docente, inclusão escolar e gestão educacional não são dimensões isoladas, mas fios que se entrelaçam e sustentam o tecido vivo da escola. Quando um desses fios se rompe, todo o conjunto se fragiliza; quando se fortalecem, a escola floresce em vitalidade, criatividade e humanidade. A precarização do trabalho, como observa Oliveira (2004), sufoca a energia criadora do professor e ameaça sua permanência na carreira. Por outro lado, a qualidade da educação infantil, como ressalta Campos (2011), só se realiza plenamente quando garante experiências significativas desde os primeiros anos, assegurando a cada criança o direito de aprender em ambientes que respeitem sua singularidade.

Reconhecer as tensões que atravessam a educação infantil não significa aceitá-las com resignação, mas transformá-las em pontos de partida para a mudança. Essa etapa da educação somente alcançará sua plenitude quando políticas públicas consistentes, práticas de gestão pautadas pela democracia e processos formativos que preservem a vida e a saúde docente se articularem em um mesmo projeto coletivo. Como ressalta Paro (2016), a gestão orientada pelo diálogo e pela corresponsabilidade amplia a vocação social da escola, permitindo que esta se configure como mais do que uma instituição formal: um território de equidade, justiça e pertencimento, no qual cada sujeito é reconhecido e valorizado em sua humanidade.

Cada decisão pedagógica, cada gesto de cuidado e cada espaço de escuta possuem o potencial de se converter em sementes de renovação no interior da escola. Esse ambiente se revela como território de encontro humano, em que professores e estudantes crescem conjuntamente e constroem aprendizagens que ultrapassam os limites dos conteúdos formais. Ao relacionar tais reflexões ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4, a Agenda 2030 da ONU (2015) enfatiza que cuidar da saúde docente, assegurar condições dignas de trabalho e consolidar práticas inclusivas não pode ser entendido como exigência meramente burocrática, mas como compromisso ético e político inadiável. Esse horizonte insere a escola em uma rede ampliada de responsabilidade social, conectando experiências locais a desafios globais e reafirmando seu papel na construção de um futuro mais justo, democrático e sustentável.

Apoiada nesses pilares, a educação infantil se revela como um espaço profundamente humanizador, onde cada gesto do cotidiano carrega em si a potência de transformar não apenas trajetórias individuais, mas também o destino coletivo da sociedade. A escola, nesse horizonte, deve permanecer como território de esperança e de vida partilhada, onde a dignidade de quem ensina se entrelaça aos sonhos e descobertas de quem aprende. Como lembra Mantoan (2015), incluir vai muito além de abrir portas, significa reconhecer a diversidade como riqueza vital que fortalece a democracia e amplia o sentido da convivência. Em cada encontro vivido, renova-

se a possibilidade real de construir um futuro mais justo, solidário e verdadeiramente transformador.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005. Regulamenta a Lei nº 10.436/2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – Libras**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 2005.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: MEC, 2017.

BRASIL. **Ministério da Educação. Plano Nacional de Educação 2014–2024**. Brasília, DF: MEC, 2014.

CAMPOS, Maria Malta. A qualidade da educação infantil: perspectivas e desafios. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 41, n. 142, p. 20-43, jan./abr. 2011.

CARVALHO, Ana; LIMA, Beatriz. Saúde docente e sofrimento emocional na educação infantil. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 42, p. 1-18, 2021.

CASTANHO, Sérgio. Indicadores educacionais e gestão democrática. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 93-110, jan./abr. 2013.

COSTA, Maria Isabel; ZANATA, Edna; CAPELLINI, Vera Lúcia. Inclusão escolar e práticas pedagógicas na educação infantil. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 31, n. 60, p. 707-722, 2018.

GAZE, Gabriel; ROBAÍNA, Daniela. Valorização docente e políticas de saúde do professor. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 32, n. 3, p. 215-234, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

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

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos.** 6. ed. São Paulo: Moderna, 2015.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, set./dez. 2004.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. As políticas educacionais e a reconfiguração do trabalho docente no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 1121-1140, set./dez. 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova Iorque: ONU, 2015.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Trabalho docente e saúde ocupacional.** Genebra: OIT, 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde – CID-11.** Genebra: OMS, 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

TARDIF, Maurice; LESSARD, Claude. **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

TEODORO, Nayara Rodrigues; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago. Análise de Conteúdo: um método de qualitativo. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, v. 46, n. 1, p. 55-62, 2024.

UNESCO. *Global education monitoring report 2020: inclusion and education – all means all.* Paris: UNESCO, 2020.