

## A gestão e o gestor de escolas de educação infantil nas teses (1997-2019)

Rafael Franco Lobo  
Graziela Zambão Abdian

**Como citar:** LOBO, Rafael Franco; ABDIAN, Graziela Zambão. A gestão e o gestor de escolas de educação infantil nas teses (1997 - 2019). In : FUJITA, Mariângela Spotti Lopes; ABDIAN, Graziela Zambão; CASARIN, Helen de Castro Silva; SARAVALI, Eliane Giachetto (org). **Educação e Informação em contexto de políticas públicas : pesquisas em foco.** Marília: Oficina Universitária: São Paulo: Cultura Acadêmica, 2023. p.61-90. DOI: <https://doi.org/10.36311/2023.978-65-5954-330-4.p61-90>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).  
Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

# A GESTÃO E O GESTOR DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL NAS TESES (1997 – 2019)

*Rafael Franco Lobo*  
*Graziela Zambão Abdian*

**Resumo:** Com o objetivo de analisar como a gestão da escola de educação infantil é abordada nas dissertações e teses publicadas no Brasil (1997-2019) e se há tratamento específico sobre a figura masculina, o gestor escolar, nessas pesquisas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica por intermédio da plataforma Oásis onde foram selecionadas teses com as palavras-chave: “gestão da escola” e “educação infantil”. Com referencial pós-estruturalista, procedemos a análise evidenciando a maioria, minoridade e linhas de fuga da produção do conhecimento em gestão de escolas de educação infantil nas teses selecionadas.

**Palavras-chave:** Educação; Gestão escolar; Gestor escolar; Educação infantil.

**Abstract:** In order to analyze how the management of the early childhood education school is addressed in the dissertations and theses published in Brazil (1997-2019) and if there is a specific treatment of the male figure, the school manager, in these researches, was carried out a bibliographic research by through the Oasis platform where theses were selected with the keywords: “school management” and “child education”. With a post-structuralist reference, we proceeded with the analysis, highlighting the majority, minority and lines of flight in the production of knowledge in the management of early childhood education schools in the selected theses.

**Key words:** Education; School management; School manager; Child education.

## **CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Vinculada ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração Escolar (CEPAE), esta pesquisa buscou analisar a forma como é contemplada a gestão da escola de Educação Infantil em pesquisas publicadas no Brasil no período de 1997 a 2019 e se há tratamento específico acerca da figura masculina. Esclarecemos que a definição da data se deve ao fato de ser o primeiro ano após a promulgação da Lei nº 9394/1996 – Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional, que integra a Educação Infantil à Educação Básica juntamente com os Ensinos Fundamental e Médio.

Inicialmente, construímos um recorte do processo histórico da Educação Infantil para compreensão das transformações que permeiam o contexto dessas instituições e verificarmos se a gestão escolar fora contemplada nesse processo. Em seguida, procuramos a partir de autores clássicos da área apresentar alguns aspectos que constituem o conhecimento em Gestão Escolar e também constatar se a primeira etapa da educação básica fora aqui contemplada.

E por fim, por meio da plataforma Oásis, utilizando as palavras chaves: “gestão da escola”, “educação infantil”, “gestor educacional”, selecionamos 13 (treze) teses para análise que se efetivou na perspectiva de trabalhar com a ideia de maioridade e menoridade – linhas de fuga, para trazer a análise do que está “fora” do campo, subsidiando-nos em Gallo e Figueiredo (2015).

## **EDUCAÇÃO INFANTIL: UM RECORTE HISTÓRICO**

Tendo como subsídio predominantemente Kuhlmann Júnior (2015), foi possível constatar que muitos aspectos permanecem desde as origens até os dias atuais na primeira etapa da educação básica; as demandas de vagas, os poucos investimentos, a baixa preocupação com a qualidade no atendimento são exemplos dessas situações.

A origem assistencialista também percorre até hoje a crença dessa etapa, uma vez que ainda nos deparamos com uma concepção de que essas instituições foram criadas apenas para atender as crianças pobres

e/ou das famílias trabalhadoras (sobretudo, as mães) em um espaço que guarda e garante o suprimento das necessidades fisiológicas, de saúde e de alimentação. Inclusive predomina um pensamento de que a vaga é uma dádiva e não um direito, essa ideia de caridade no contexto histórico tenta calar as famílias, subordinando-as às instituições de forma que não reivindicuem melhorias.

Também foi possível identificar uma menoridade, a subordinação da creche em relação à pré-escola; a primeira foi criada como espaço para acolher os filhos das domésticas e escravas, deixando-os longe da casa dos patrões. Evidentemente tais espaços eram discriminados e ainda são alvo de preconceito e considerados “mal necessário”. Já para atrair as famílias ricas que não optavam em contratar senhoras para educar em casa os filhos, foram criadas as pré-escolas, que se empregavam o termo “pedagógico” para destacar a preocupação com o desenvolvimento da criança e assim distingui-las das creches e asilos.

Com o passar do tempo, a Psicologia Infantil ganhou espaço nos estudos acerca da etapa e novas concepções passaram a percorrer o pensamento da área; a importância da educação à faixa etária e a relevância do período da infância para o desenvolvimento da criança evidenciaram a necessidade de uma nova identidade à Educação Infantil, que passara a ser contemplada como um projeto educacional e não mais como uma educação compensatória.

Infelizmente todas essas considerações não foram suficientes para a transformação das instituições dessa etapa, uma vez que os recursos ainda eram escassos, as condições precárias e havia uma distinção de acordo com público atendido, isto é, as creches públicas se caracterizavam pelo caráter assistencialista e as particulares por aspectos cognitivos, emocionais e sociais. Sendo que nas primeiras haviam também a insuficiência de docentes qualificados, mão de obra voluntária, o que manteve as crianças carentes em programas compensatórios.

A partir da década de 1960, ampliou-se o reconhecimento das instituições de Educação Infantil como passíveis de fornecer uma boa educação para as crianças que as frequentassem e essa demanda recharacterizou

as instituições que se tornaram apropriadas às crianças de todas as classes sociais. Assim, novos pensamentos configuraram o cenário da Educação Infantil: educação como preparação para vida, assim de contribuir com o desenvolvimento econômico e social; criança considerada a chave do desenvolvimento da nação e a difusão da pré-escola como solução aos problemas de baixo rendimento da escola de primeiro grau (atual ensino fundamental). Dessa forma, foram estabelecidos princípios gerais a fim de nortear um programa de pré-escola para o país.

As transformações continuaram, no final da década de 1980, no período de redemocratização do país e durante a década de 1990, as reivindicações das classes trabalhadoras e dos movimentos sociais ocasionaram a constituição da atual identidade da Educação Infantil como etapa de aprendizagem, conhecimento e desenvolvimento de todas as crianças; o cuidar e o educar como indissociáveis; a necessidade planejamento de rotinas; enfim todos os conhecimentos acerca dos diversos aspectos que constituem o trabalho realizado cotidianamente nas instituições de Educação Infantil. Evidentemente, também foram percebidos a insuficiência do atendimento, os poucos investimentos técnicos e financeiros, e todos os aspectos já citados anteriormente.

Destarte, foi possível perceber, nesse recorte, que não houve durante o processo histórico da Educação Infantil uma preocupação com a Gestão Escolar das instituições dessa etapa.

## **GESTÃO ESCOLAR: ALGUNS ASPECTOS DA CONSTITUIÇÃO DO CONHECIMENTO**

A partir de autores clássicos da área apresentamos um recorte da história da Gestão a fim de evidenciar as ideias da natureza e função da administração escolar (TEIXEIRA, 1961; TEIXEIRA, 1968) da equivalência da administração da escola à empresa (RIBEIRO, 1968); a forma como se contemplou o papel do diretor de escola (ALONSO, 1976); a necessidade da especificidade integrar a administração escolar (PARO, 1986) e a presença dos dois paradigmas concomitantemente nas escolas (RUSSO, 2004).

A partir da década de 1930, estudiosos brasileiros começaram a dedicar-se acerca do pensamento da área. Na pesquisa destacamos quatro estudiosos desse momento; Carneiro Leão que defendeu a aplicação dos princípios da administração empresarial em qualquer organização e o diretor como figura central; já Anísio Teixeira sustentou a ideia de que o objetivo da escola se opunha ao da empresa e por isso era necessário considerar a especificidade da escola; Querino Ribeiro assim como Carneiro Leão também destacou que a Teoria Geral da Administração podia ser aplicada na escola e que o administrador não precisa ser exclusivamente um educador e por último Lourenço Filho corroborou a aplicação da TGA e apresentou o diretor escolar como o responsável pela organização das relações de poder na escola.

Neste período, Anísio Teixeira foi o único que defendeu a natureza e função da administração escolar e apresentou o administrador como o homem que dispõe dos meios e recursos necessários para obtenção de resultados. Segundo o estudioso, a escola depende do administrador e da formação que ele tem. Para Querino Ribeiro, a escola era como uma empresa e assim como tal deveria ser gerida segundo a Teoria Geral da Administração. Myrtes Alonso também concordou com os princípios da TGA e apresentou a função administração como meio para a existência da organização e para realização de seus propósitos. Propondo uma ruptura com a TGA, Vitor Paro argumentou acerca da necessidade em se considerar a peculiaridade dos objetivos da escola e seu comprometimento com a transformação social. E seguindo o pensamento, Miguel Russo defendeu a importância da escola estar a serviço dos interesses das classes populares e ambos propuseram a construção de uma teoria da Administração Escolar fundamentada na especificidade do processo pedagógico e organização da escola, uma vez que essa administração é mediadora dos meios e fins educacionais.

Com o processo de redemocratização, a gestão democrática se efetivou em forma de lei como princípio da escola pública, a participação da comunidade passa permear o cotidiano das escolas nas tomadas de decisões. Em meados da década de 1990, a fim de incentivar os mecanismos de meritocracia e competitividade no intuito de alcançar os resultados

estabelecidos pelas diretrizes economicistas, a gestão gerencialista também se configura nas escolas; dessa forma, temos a dualidade da área: gestão democrática e gestão gerencialista.

Assim, concluímos que não houve preocupação com as especificidades da Educação Infantil na constituição do conhecimento em gestão escolar das escolas, uma vez que foram tratadas de forma genérica todas etapas de ensino. A gestão dessa escola é uma minoridade conduzida pela maioria.

### **ANÁLISE DAS TESES: A MAIORIDADE, A MENORIDADE E AS LINHAS DE FUGA NAS PESQUISAS ANALISADAS**

As buscas ocorreram em dois momentos; no primeiro, a busca avançada por assunto com os descritores “gestão escolar” e “educação infantil” limitou-se ao idioma português e entre o período de 1997 a 2019 como anos de defesa, e resultou em 27 (vinte e sete) dissertações e 4 (quatro) teses, contudo, duas dissertações se repetiram, assim foram discriminadas em tabelas distintas as 25 (vinte e cinco) dissertações e as 4 (quatro) teses.

Considerando quatro teses um resultado abaixo do esperado, a pesquisa passou por um segundo momento, assim, a nova busca avançada com os mesmos descritores procurou por resumos e teve um resultado bastante expressivo com 78 (setenta e oito) pesquisas, entretanto três se repetiram, então foram listadas as 75 (setenta e cinco).

Após os dois procedimentos de busca, analisamos títulos e resumos para selecionar aquelas que dizem respeito exclusivamente ao nosso objetivo de pesquisa. Levando em consideração a originalidade presente nas teses para a produção do conhecimento, optamos em analisar as 13 (trezes) pesquisas que foram enumeradas abaixo.

Tabela 1: Lista de teses selecionadas para análise em ordem cronológica

TESES			
Título	Autor / Orientador	Universidade	Ano
A gestão das creches municipais de São Carlos na visão das diretoras: da assistência à educação (1999-2004)	Maria das Graças Fernandes de Amorim dos Reis Anete Abramowicz	Universidade Federal de São Carlos	2007
Organização e gestão democrática na escola de educação infantil: análise dos limites e perspectivas nas realidades brasileiras e italianas	Cinthia Magda Fernandes Ariosi Neusa Maria Dal Ri	Universidade Estadual Paulista	2010
A educação infantil foi para a escola, e agora?: ensaio de uma teoria para a gestão institucional da educação infantil	Marta Fresneda Tomé Lourdes Marcelino Machado	Universidade Estadual Paulista	2011
Famílias e educação infantil: parcerias?	Lúcia Aparecida Parreira Cirlene Ap. Hilário da Silva Oliveira	Universidade Estadual Paulista	2013
Ser gestora da educação infantil: quais sentidos atribuídos na cultura profissional?	Maura Costa Bezerra Adir Luiz Ferreira	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	2014
O trabalho do gestor na educação infantil: concepções, cenários e práticas	Sueli Helena de Camargo Palmen Newton Antonio Paciulli Bryan	Universidade Estadual de Campinas	2014
Relações de gênero e sexualidade na educação infantil: interface que envolvem as práticas pedagógicas	Valéria Pall Oriani Tânia Suely Antonelli Marcelino Brabo	Universidade Estadual Paulista	2015
Gestão em Centros de Educação Infantil: políticas e práticas	Anízia Aparecida Nunes Luz Lucrécia Stringheta Mello	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	2016
Autoavaliação institucional participativa da educação infantil da cidade de São Paulo	Meire Festa Monica Appezzato Pinazza	Universidade de São Paulo	2019
Gênero e gestão da educação infantil: trajetórias e experiências de homens e mulheres que trabalham como diretores(as) educacionais	Mariana Kubilius Monteiro Helena Altmann	Universidade Estadual de Campinas	2019
Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa	Jorgina Ricardo Pereira Sílvia Helena Vieira Cruz	Universidade Federal do Ceará	2019

Políticas de educação infantil no município de Teresina-Piauí (2006-2016): modelos de gestão e expansão da oferta	Carmen Lucia de Sousa Lima Marcelo Soares Pereira da Silva	Universidade Federal de Uberlândia	2019
O contexto da Educação Infantil: implicações da gestão escolar na prática pedagógica	Cristiane Aparecida Woytichoski Sílvia Christina de Oliveira Madrid	Universidade Estadual de Ponta Grossa	2019

Fonte: Autoria própria.

Subsidiando-nos no referencial teórico-metodológico, podemos explicitar alguns aspectos principais que nos conduziram à resposta do problema de pesquisa. O objetivo é compreender, no conjunto dessas teses, o “majoritário, a língua maior, como estado de poder e de dominação” e o que se mantém no poder. E, também, o que se constitui como “língua menor”, na qual “o jogo é outro, pois o devir minoritário é a potência de criação”. Há um tratamento específico para a escola de Educação Infantil que fuja à regra de formação ou ao estado maior da produção do conhecimento em gestão escolar? A figura masculina na gestão da educação infantil se constitui como uma dessas linhas?

## A MAIORIDADE NAS PESQUISAS ANALISADAS

A Análise de Conteúdo como contextualizado por Tomé (2011) de acordo com Franco (2005) tornou-se uma técnica muito frequente nas pesquisas educacionais sobretudo quando há o interesse em questões teóricas. Todas as teses que a apontam como metodologia seguem o mesmo caminho e as mesmas citações previamente ao tratamento dos dados, mas sem aprofundamento da técnica, o que nos indica um “modo de ser” das pesquisas, uma “regra de formação”, ou uma necessidade de manutenção de uma forma de existir – a maioria - como Assim com base em Bardin (1995), nas teses constam que elas são organizadas em três momentos distintos: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação; e presta-se ao estudo “das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências”; e como acrescido por Woytichoshi (2019) para desvendar as ideologias que podem existir

nos dispositivos legais, princípios, diretrizes etc. Tomé (2011) esclareceu a necessidade do pesquisador em elaborar indicadores coerentes com o problema e a perspectiva teórica e evidenciou que durante a investigação teve auxílio de uma categorização previamente elaborada “vocabulário usual da área: percepção e compreensão dos profissionais dirigentes das escolas públicas de educação básica”. Luz (2016) explicitou que a análise de conteúdo não se trata apenas da descrição da comunicação, uma vez que possibilita traduzir o sentido que as palavras ditas trazem de relevante para o estudo, após o tratamento rigoroso da análise, que não é mera interpretação subjetiva. Dessa forma, procuraram compreender as falas dos gestores como manifestações de profissionais que atuam nas instituições de Educação Infantil, caracterizada por uma realidade complexa, já que convivem com diferentes situações sociais, políticas e de relações humanas.

Em Festa (2019) a análise de conteúdo foi adotada a fim de não apenas comprovar as hipóteses elencadas, mas também para incrementar os processos reflexivos, criando assim novas possibilidades e necessidades de esclarecimentos a respeito de determinados fatos e achados não previstos de início. Assim, o estabelecimento de temáticas se efetivou a partir da recorrente leitura dos dados produzidos, provenientes de diferentes fontes; tiveram como objetivo a identificação das regularidades discursivas presentes nos dados e descoberta dos núcleos de sentidos que compunham os discursos das educadoras. E por fim, Woytichoshi (2019), que justificou que a partir da análise dos dados coletados, constituiu-se no estudo do significado do que os atores sociais exteriorizam no discurso, apontando ainda a frequência ou lacunas de determinadas características do conteúdo e explicou que as categorias emergiram a partir dos dados obtidos por meio das entrevistas com as diretoras e coordenadoras pedagógicas, das respostas das professoras adquiridas por meio do questionário, bem como da análise documental.

A Análise de Conteúdo é citada com suas três grandes etapas nos inícios do trabalho, mas não é possível compreender como ela, enquanto técnica, articulou-se com os autores utilizados para análise dos dados e como contribuiu para “desvendar” dados ocultos no texto estudado (seja ele uma transcrição de entrevistas ou material bibliográfico).

Outro aspecto da maioria constatado é que as pesquisas são realizadas com sujeitos da escola, especialmente gestoras. Os sujeitos participaram sobretudo por meio de entrevistas e relatos, além da observação dos pesquisadores no cotidiano escolar. Reis (2007) realizou 14 (quatorze) entrevistas tipo depoimento com as diretoras das creches, solicitando-lhes discorrer sobre a trajetória pessoal e profissional; concepção da Educação Infantil; motivos que ocasionaram a escolha para atuar nessa etapa da educação básica; o papel do diretor na Creche; se há função pedagógica nessa instituição; as especificidades da Creche; como vê a passagem da Creche para o âmbito da educação; quais foram as mudanças que aconteceram; como entendeu a passagem para o atendimento de meio período e se houve dificuldades para a nova realidade.

Ariosi (2010) entrevistou 18 (dezoito) pessoas envolvidas na gestão escolar, professores, dirigentes, pais de aluno, foram 11 (onze) em Bauru/SP que responderam acerca de informações pessoais, concepções sobre a Educação Infantil, conhecimento sobre a APM e o princípio da gestão democrática na escola pública e 7 (sete) na Itália.

Parreira (2013) contou com a participação de 23 (vinte e três) familiares das crianças matriculadas que por meio de um questionário informaram dados pessoais, composição familiar, grau de instrução, tipo de habitação, renda familiar, apontamento de aspectos da unidade escolar, contextualização do ambiente familiar e se havia oportunidades de participação na instituição além de responderem questões sobre o significado de educação e escola; o papel da família na educação dos filhos; se é importante a participação da família na escola e os motivos que justificam essa opinião; qual a visão do família sobre a escola e como deve acontecer a participação da família.

Bezerra (2014) entrevistou as quatro integrantes da equipe gestora (gestora, vice-gestora, professora coordenadora da manhã, professora coordenadora da tarde) do CEMEI Marilanda Bezerra identificando dados acerca da trajetória de formação acadêmica (formação inicial, continuada; escolha pela docência; razões da escolha pela gestão escolar; experiência de formação e atuação na educação; experiências cotidianas de gestão escolar na Educação Infantil), sentidos (educar e cuidar na Educação Infantil;

ser gestora de infância; ser criança; acolhimento), relações no trabalho entre gestora, coordenadoras, professoras e funcionários e entre família e comunidade e também as limitações.

Palmen (2014) a partir dos relatos dos gestores que registraram o cotidiano da escola, nos quais eles optaram em descrever um dia de trabalho ou um momento desse dia (uma reunião de professores, uma conversa com pais de alunos), isto é, uma atividade pautada sob o olhar dos gestores, a fim de possibilitar a análise dos indícios presentes nas narrativas algumas concepções que permearam e compuseram as indagações da pesquisa.

Oriani (2015) por meio de entrevistas com profissionais vinculados à Secretaria Municipal de Educação Municipal de Marília/SP que atuam na Educação Infantil (um professor, uma professora, uma diretora, uma coordenadora, uma supervisora, uma psicóloga, um orientador pedagógico), dois estudiosos da Universidade, verificou a reprodução de práticas sexistas e a permanência de discriminações e preconceitos referentes à identidade de gênero na primeira etapa da educação básica.

Luz (2016) solicitou aos profissionais que atuavam nas instituições anteriormente a transição da Educação Infantil (creche) do campo da Assistência Social ao campo da Educação, relatos de memórias com fatos que antecederam a transição, o papel que desempenhavam, a concepção de criança, a forma como era fundamentando o trabalho com as crianças, quem eram os sujeitos que atuavam e como conduziam o trabalho e como ocorrera o processo de transição. A pesquisadora também obteve o relato de 12 (doze) diretoras e coordenadoras pedagógicas; às diretoras, ela pediu a descrição das atribuições administrativas, pedagógicas, ações do dia a dia; indagou acerca do papel desempenhado em relação à promoção da participação do coletivo na tomada de decisões e gestão financeira de material e pessoas, garantindo assim o princípio da gestão democrático-participativa. Às coordenadoras, solicitou as atribuições na gestão pedagógicas, as ações cotidianas, perguntou a forma que se organizam para cumprir o papel em relação à orientação aos professores e atendentes quanto ao planejamento das atividades; proposta de formação continuada e acompanhamento da criança.

Festa (2019) aplicou questionários e entrevista semiestruturadas, a fim de compreender a constituição; verificar a opinião dos envolvidos acerca das dificuldades e da validade do processo autoavaliativo para a transformação concreta das ações cotidianas; notar a noção sobre a responsabilidade pessoal na ação de qualificação do atendimento à infância e constata a influência dos gestores/formadores nesse processo.

Monteiro (2019) realizou entrevistas semiestruturadas com 15 (quinze) diretores: oito homens e sete mulheres em seis Centros de Educação Infantil do município de Campinas/SP, buscou informações acerca da trajetória de vida: pessoal, formativa e profissional (família, escolha do curso de formação inicial, ingresso à docência, curso de pós-graduação); ingresso à rede municipal de Campinas como diretor ou diretora (decisão de prestar o concurso, motivo que levou a escolher a primeira escola, desafios e dificuldades no período inicial da experiência como gestor, como a experiência docente contribuiu ao trabalho como gestor; exercício da gestão de Centros de Educação Infantil (se atuou em outras etapas da educação básica, as diferenças na gestão em outra etapa, como ocorre a atuação nas questões ditas “pedagógicas”, as implicações da especificidade da Educação Infantil – cuidar e educar – no trabalho da gestão, gestão democrática da escola e o planejamento do cotidiano de trabalho na gestão) e por fim, o cotidiano de trabalho na Educação Infantil (relação com as crianças, com as famílias e comunidade, com os professores, com os monitores; abordagem às questões de comportamento das crianças e também dos funcionários; observação dos aspectos pedagógicos; a forma que responde às reclamações e a atuação com homens na gestão).

Já Pereira (2019) entrevistou gestoras, professoras, auxiliares de Educação Infantil, auxiliar de serviços e famílias das crianças. No questionário às famílias indagou os motivos que levaram-nas a escolher a instituição, como participam da escola e como a instituição possibilita a participação das famílias, a forma que acontece a divulgação do trabalho realizado na escola e como se dá a relação escola-família; aos profissionais, atentou-se às questões acerca da formação inicial e continuada, experiência profissional e ingresso na função; apenas às gestoras solicitou informações sobre os objetivos e especificidades da Educação Infantil; as peculiaridades

observadas no cotidiano: contratação de cuidadoras, conflitos entre professores, comunicação com as famílias das crianças.

Lima (2019) com um roteiro de perguntas abertas e fechadas entrevistou as técnicas, gerentes das cinco categorias: planejamento, formação, monitoramento, avaliação e currículo a fim de compreender a gestão das políticas implementadas, a pesquisadora conseguiu identificar metodologia, objetivos, metas, estratégias, público-alvo, periodicidade, relações entre os pilares.

Woytichoski (2019) entrevistou três diretoras, três coordenadoras pedagógicas e trinta e uma professoras de três Centros Municipais de Educação Infantil da cidade de Ponta Grossa/PR. Às diretoras questionou sobre a concepção de criança; como dever ser a prática pedagógica e as finalidades dessa prática; as dificuldades no cotidiano para atuar na direção escolar; a periodicidade da elaboração do plano de trabalho, como é elaborado, executado e se é pensado com a coordenação da escola; as atividades que demandam mais tempo e dedicação; se os subsídios fornecidos pela formação inicial são suficientes à atuação e de que forma a reflexão sobre o trabalho se estabelece na prática pedagógica. Às coordenadoras pedagógicas também foi indagado acerca da concepção de crianças; as considerações da prática pedagógica para etapa; as dificuldades do dia a dia; a periodicidade da elaboração do plano de trabalho; o planejamento e a execução do plano de trabalho; as atividades que demandam mais tempo e dedicação; a formação inicial; o referencial teórico e documentos norteadores utilizados; os desafios encontrados na implementação da BNCC; os estudos com a Secretaria Municipal de Educação e a articulação entre Projeto Político Pedagógico da escola e BNCC. E por fim, às professoras, procurou saber qual a concepção sobre o olhar com a prática pedagógica, a relação do PPP com essa prática; os elementos presentes na escola que influenciam o trabalho; as contribuições da equipe de gestão escolar; periodicidade e temas priorizados nos momentos de formação continuada com a equipe de gestão; em relação ao planejamento, os elementos considerados, a forma (individual ou coletiva), o referencial utilizado, o subsídios de documentos curriculares; as contribuições trazidas pela BNCC e como acontece a reflexão do trabalho docente estabelecido na prática pedagógica.

A referência a muitos autores nas pesquisas também se constitui como maioridade, Bezerra (2014) nos situa “escolhi a multirreferencialidade como perspectiva epistemológica” e já esclarece que “entende-se por multirreferencialidade a pluralidade de referências que nos ajudam a pensar sobre tal objeto. Festa (2019) também argumentou por meio de muitos autores o panorama da avaliação institucional da educação básica no Brasil, especialmente a avaliação da Educação Infantil paulistana e dialogou com outros autores acerca de questões pertinentes à formação, gestão e liderança. Woytichoski (2019) a fim de evidenciar a relevância da gestão escolar na Educação Infantil se referenciou em vários autores para desenvolver os estudos sobre a prática pedagógica; gestão escolar; Projeto Político Pedagógico e discussões acerca da Educação Infantil.

A separação entre a teoria e a prática que pressupõe a existência de uma teoria da gestão democrática e uma prática de escola também configura como maioridade e foi constatada nas pesquisas analisadas.

Reis (2007) contextualizou que a gestão escolar das creches municipais de São Carlos/SP se configurava a partir dos discursos sobre gestão participativa colocados pela LDBEN, Lei nº. 9394/96, Plano Nacional de Educação, Plano Estadual, Plano Plurianual do Município para a Educação (2001-2004), a autora definiu que “a gestão participativa apresenta como princípio a participação na discussão na tomada de decisões sobre a organização e funcionamento da unidade escolar, bem como sobre todas as questões que surgem a partir daí no cotidiano” e esclareceu que a gestão das instituições não correspondia integralmente aos pressupostos apresentados, uma vez que as diretoras consultavam os educadores e informava os pais, assim as práticas se referiam apenas à legitimação de suas próprias decisões e encaminhamentos. O Conselho de Escola era liderado pela diretora que orientava o funcionamento do órgão em favor próprio. Outro aspecto contextualizado pela pesquisadora foi que os educadores e os pais consideravam a diretora como autoridade, uma vez que ocupava um lugar na hierarquia e por ser responsável pela unidade, a palavra dela sempre prevalecia.

Em sua pesquisa Ariosi (2010) afirmou:

[...] essa concepção de gestão democrática como o processo de gestão dos recursos necessários para que a escola cumpra sua função social, porém, com a participação da comunidade escolar, entendida como todos os envolvidos na ação educativa, incluindo alunos, pais de alunos, corpo docente, funcionários, dirigentes e comunidade em geral. Porém, quando afirmamos que a gestão democrática é a gestão da escola com a participação de toda comunidade, o intuito é reforçar que essa participação, na nossa visão, é garantir aos participantes o direito e poder de decidir sobre todas as questões pertinentes ao andamento das atividades da escola. (ARIOSI, 2010, p. 228).

Em seguida, a autora discorreu que constatarem após as entrevistas que os sujeitos eram consultados e expressavam opiniões, contudo não participavam realmente das decisões. No município de Bauru/SP, os legisladores municipais amparados na legislação nacional (LDBEN 1996) definiram a APM como órgão colegiado da gestão democrática nas escolas de Educação Infantil, com a presidência sendo um cargo nato à diretora da escola. Assim, foi identificada uma gestão democrática com ações de cunho financeiro-administrativo, sobretudo com atenção às obras de manutenção da infraestrutura das unidades escolares.

Já Tomé (2011) contextualizou que em 1995, após a legitimação do “Plano de Reforma da Administração Pública” pelo governo federal, fora introduzida a Nova Gestão Pública de lógica gerencial como estratégia para a administração das instituições públicas. Nesse contexto, houve um embate entre as lógicas gerencial e democrática nas discussões relacionados ao pensamento em gestão escolar. Assim, instalou-se um hibridismo entre as lógicas, que foram constatadas a partir de fenômenos como: “as parcerias público-privadas; o Projeto Político Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola; a educação para a emancipação e a valorização da competitividade e da meritocracia; a priorização do trabalho coletivo e a responsabilização individual do diretor escolar pela qualidade da educação”. A autora concluiu que a lógica imposta pelo Estado à gestão das instituições foi a gerencial, ou seja, a mesma das demais etapas da educação e que em decorrência da histórica precarização dos estabelecimentos da

Educação Infantil, essa lógica teve maior penetração na prática social dessas instituições. Dessa forma, a pesquisadora prescreveu a necessidade de construção de uma teoria em gestão democrática, o que possibilitaria a proposição de práticas e instrumentos de gestão que respeitem a cultura dos sujeitos e promovam a emancipação social.

Parreira (2013) defendeu que “a construção de uma possível cultura de participação, leva o indivíduo ao compromisso de uma possível sociedade de direitos para todos”; após ouvir dos familiares das crianças que estudam no CEMEI “Tenente Afonso Câmara Filho”, no município de Barretos/SP que a escola é importante aos filhos, uma vez que possibilita o conhecimento a uma formação humanitária e participativa na sociedade em geral.

Palmen (2014) discorreu que a história da gestão educacional no Brasil, por meio dos princípios expressos tanto na Constituição Federal de 1988 quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (Lei nº. 9394/1996) fora marcada pela “transição de uma forma de trabalho pautada num modelo administrativo tradicional, segundo parâmetros tecnocráticos e seguindo comandos centralizados e hierarquizados a uma forma de trabalho” a uma perspectiva que envolve a ideia de participação, coordenação e cooperação, ou seja, a gestão democrática. A partir dos relatos de gestores que participaram da pesquisa compartilhando os dilemas cotidianos, a autora constatou que a gestão democrática se construía pautada em incongruências e normatizações, que tanto favorecem a prática quanto a engessa, pois “a regulamentação das formas de participação, a sobrecarga de tarefas, o foco na norma promovendo uma autonomia monitorada cristalizam a possibilidade de vivência do princípio da autonomia e da participação”. Dessa forma, ela concluiu que

[...] o desafio é ultrapassar o discurso expresso nos textos legais e promover a vivência da Gestão democrática dentro de um projeto de sociedade onde as práticas do consenso e do dissenso possam promover algo novo, possam revelar a participação e o verdadeiro espírito da democracia. (PALMEN, 2014, p. 254).

Com a intenção de compreender como a gestão da política de Educação Infantil se materializou na rede pública municipal de Teresina/PI, Lima (2019) verificou que sob a perspectiva da Nova Gestão Pública, os processos de reestruturação do Estado impactaram de forma direta na organização dos serviços públicos, incluindo a gestão escolar; como exemplificou a autora, a avaliação tanto interna quanto externa “sustentada na produção de indicadores com vistas ao estabelecimento de metas, cada vez mais definida como elemento central para a promoção e garantia da educação de qualidade”; no planejamento, a pesquisadora percebeu a perspectiva gerencialista, uma vez que predomina fortemente a preocupação com o estabelecimento de metas e controle por meio do monitoramento e avaliação; a lógica de centralização foi contatada em duas categorias, na formação continuada do professor, e na organização e implementação do currículo, pois é “a Secretaria que define as orientações curriculares até as sequências didáticas, demonstrando que, nesse processo, há uma regulação pós-burocrática que ocorre por meio da estandardização de resultados e normas, na base de uma regulação cognitiva”. Ainda sob a égide da NGP, a pesquisadora notou a presença da perspectiva da *accountability* nas políticas de avaliação implementadas no município, testes são realizados com os estudantes do segundo período da Educação Infantil, assim que os resultados são apresentados a Semec elabora o ranqueamento a partir dos critérios contidos na legislação municipal para fins de premiação (Programa Valorização do Mérito) e como concluiu Lima (2019) “todo esse processo culmina em uma classificação para efeito de premiação e/ou bonificação, sob a lógica da responsabilização individual do docente e/ou da instituição educativa; da competitividade; da ênfase na busca da eficiência aferida nos resultados”, a presença do setor privada também foi presenciada nessa centralização. Diante de toda exposição, a pesquisadora prescreveu a necessidade da construção de uma gestão democrática participativa, que tenha a preocupação centrada na formação do sujeito como ser que pensa numa perspectiva total, sem restringir a formação apenas a um currículo que fora pensado para o estabelecimento de metas e resultados por meio de avaliações estandardizadas.

Outra maioria reconhecida nas pesquisas é o emprego do termo gestor no masculino de forma genérica a fim de denotar ambos os sexos, contudo referindo-se a gestoras mulheres. Em Palmen (2014), a palavra gestor é usada no título e em praticamente todo texto, porém predomina a presença de mulheres na gestão conforme consta no anexo II. E em Luz (2016), a situação se repete, mesmo participando doze diretoras e coordenadoras pedagógicas.

Também chamou atenção a forma como as pesquisas abordam a gestão escolar na Educação Infantil e a atuação do gestor/ diretor, gestora/ diretora ou equipe gestora. A seguir, discorro sobre a questão.

Reis (2007) que teve como foco de investigação a gestão das Creches municipais de São Carlos/SP, esclareceu que a denominação gestão nessas instituições acarretou a ideia de inovação e caracterizou-se pela função de implementar as reformas, as mudanças, e nessa inovação se apresentou o exercício da função pedagógica da gestão escolar, que segundo a autora se fundamenta no domínio e controle dos saberes:

[...] a dinâmica da Creche que recebe e adapta criança o ano inteiro; a dinâmica organizacional e as necessidades da Creche; a relação de proximidade com os pais e a forma de cobrança quanto aos cuidados com as crianças; a observação e a análise do comportamento da criança gera conhecimento sobre ela e sua família; o envolvimento de pais e professoras no trabalho apesar das tensões entre elas; a forma de orientar o trabalho a ser realizado junto às crianças, fazendo junto, aprendendo, estudando, argumentando, convencendo; a solicitação de planejamento periódico e de promoção de atividades diversificadas para cada faixa etária, especialmente o brincar supervisionado pelo educador; a rotina das atividades, da alimentação, da higiene e de descanso que organiza e produz a criança; a adequação dos espaços e ambientes em função das características e necessidades que as crianças expressam para se tornarem autônomas e se socializarem; a exploração dos ambientes pelas crianças; as diferenças de comportamento e necessidades entre crianças de 0 a 3 anos, e as de 4 a 6 anos; as diferenças existentes dentro da faixa etária de 0 a 3 anos; as diferenças entre crianças que frequentaram a Creche antes da pré-escola e as que não frequentaram; a utilização de materiais

pedagógicos e brinquedos; enfim, conhecimentos sobre os vários aspectos que envolvem trabalho realizado cotidianamente nas instituições de educação infantil. (REIS, 2007, p. 164).

A pesquisa pontuou que a diretora tem buscado transformar o equipamento assistencialista em equipamento educativo e no exercício da função pedagógica, ela orienta para que sejam realizadas atividades educativas/pedagógicas com as crianças de 0 a 3 anos, uma vez que concebe o educador como um processo planejado, sistematizado de ensino e aprendizagem das crianças. De acordo com a autora, a diretora também se dedica a estabelecer e transformar as diferentes relações: educadoras e pais, diretora e educadora, diretora e pais. E por fim, a pesquisadora constatou que se configuram entre as práticas das diretoras entrevistadas a aplicação dos princípios de métodos da administração escolar que são tomados como princípios norteadores do trabalho: organização, previsão, planejamento, coordenação, orientação, tomada de decisão, avaliação, acompanhamento, supervisão.

Sobre o diretor escolar, Tomé (2011) considerou que se trata do “personagem social envolvido com a gestão institucional mais controverso, no pensamento em gestão educacional, para o estabelecimento da gestão democrática”. Para a autora, trata-se do personagem culturalmente reconhecido como uma liderança no interior das instituições educativas, mesmo diante da defesa de sua retirada do contexto educacional por alguns pesquisadores. Ela se posicionou favorável a investigação das relações democráticas estabelecidas no interior das instituições, para que assim depois, seja avaliado o significado desse ator social para gestão democrática na Educação Infantil.

Já para Parreira (2013), os gestores das escolas se tornaram mediadores importantes entre a situação vivenciada pelos alunos, familiares e órgãos de defesa da criança e do adolescente, uma vez que defendeu a escola como espaço possível de conhecimento que gera uma formação humanitária e participativa na sociedade em geral.

Bezerra (2014) que se objetivou em compreender os sentidos que as gestoras atribuíam à gestão escolar a partir da própria formação e cultura profissional, constatou a possibilidade de gestão escolar colaborativa que busca se construir em espaço e lugar legítimo de cultura profissional. E se faz evidente a sensibilidade, criatividade, inovação e a possibilidade de transformação social, mesmo em meio aos potenciais bloqueios: “a autonomia relativa nas dimensões administrativas financeira e pedagógicas, dificuldades quanto à rotatividade de profissionais, contrato temporário, administração de conflitos institucionais, falta de recursos financeiros”, enfim, os desafios, dilemas e problemas do cotidiano de trabalho e do percurso de formação fragmentado. Assim, a partir da trajetória formativa das gestoras que participaram da pesquisa, a autora desvelou que os sentidos atribuídos a gestão escolar e as implicações com os contextos da gestão propiciaram a construção da cultura profissional “colaborativa” e transformadora. A autora caracterizou a transformação como lenta, um tanto silenciosa, uma mudança “que descontrói um padrão vidente em função da construção de um paradigma que coloca o ser humano em vulnerabilidade social, ou antes, em risco social, no centro das práticas educacionais de boa qualidade referendadas nos valores da própria comunidade”. E concluiu que entre as atribuições da gestora do CMEI consta a elaboração e implementação de políticas educacionais que garantam os direitos em prol de uma educação integral digna e acompanhamento sistemático do CMEI no decorrer da elaboração, implementação e avaliação do projeto político pedagógico.

Palmen (2014) discorreu acerca da necessidade de resgatar o histórico de constituição da Educação Infantil no Brasil, a fim de compreender como acontece a gestão nas escolas dessa etapa e quais os princípios norteadores, uma vez que o histórico subsidia a análise das práticas e possibilita perceber o desafio que se tornou articular o fazer pedagógico com as especificidades e gestão de creches e pré-escolas públicas. A autora sugeriu a releitura das normatizações no intuito de evidenciar a intencionalidade política da escola enquanto uma totalidade mais ampla, defendeu também a discussão coletiva em relação ao que se pretende e o que se acredita como eixo de trabalho, pois assim:

[...] a construção e uma gestão da Educação Infantil que busca atuar considerando sua especificidade requer um estilo de gestão que dialogue, negocie e articule com os diversos atores sociais envolvidos neste contexto sobre quais intencionalidades estão em jogo, retomando as especificidades do trabalho envolto na primeira etapa da Educação Básica. (PALMEN, 2014, p. 255).

A pesquisadora discorreu que se requer do gestor da Educação Infantil uma formação que compreenda as crianças em suas múltiplas linguagens, como portadores de saberes e as interações e brincadeiras como eixo de trabalho, para que assim articule os conhecimentos inerentes a gestão escolar em termos burocráticos-administrativos aos pedagógicos que constituem as especificidades da primeira etapa da educação básica.

Luz (2016) investigou a gestão nos Centros de Educação Infantil do município de Três Lagoas/MS e constatou acerca da gestão escolar, a construção de uma cultura de gestão, na qual os sujeitos atuam, permeada pelo respeito às convicções, à escuta do outro, à convivência e à partilha de saberes, o que ocasionou a vislumbrar “uma Gestão democrático-participativa presente nas situações em que o diálogo contribui para as tomadas de decisões, as quais, em sua maioria, se mostram planejadas, diante das ações que se efetivam, cotidianamente”. A autora testemunhou o comprometimento na cooperação e contribuição do processo educativo das gestoras participantes da pesquisa e relatou que segundo elas, as reuniões pedagógicas e administrativas propostas tem favorecido a reflexão sobre o processo de aprendizagem, identidade, planejamento curricular, política educacional, elaboração de projetos e troca de informações, o que proporcionou o fortalecimento do trabalho coletivo e do processo de democratização do CEI, já que os pares passaram a pensar agir sobre as práticas cotidianas.

A respeito do gestor, a pesquisadora o considerou como aquele que além de viabilizar uma organização de ações capazes de promover o compartilhamento de significados, aprendizagens mediatizadas pela reflexão conjunta, também viabiliza caminhos que ocasionam o planejamento de práticas pedagógicas determinadas para a produção do

saber, a partir d realidade escolar e que contribuam para a qualidade da educação. A autora também pontuou o fazer pedagógico como função da gestão escolar e defendeu a necessidade de uma relação estreita entre a diretora e a coordenação escolar, garantindo assim que professores, atendentes e crianças participem e executem o desenvolvimento curricular.

Sobre a gestão da Educação Infantil, Monteiro (2019) dissertou que foram percebidas dificuldades específicas da área e potencialidades das experiências na gestão nessa etapa. Os desafios apontados se relacionam “à universalização do acesso à Educação Infantil, às condições de trabalho, à formação e valorização docente, à dimensão em construção da noção de cuidado e educação indissociados e ao caráter historicamente feminino da Educação Infantil”. A pesquisadora também revelou a incongruência entre as proposições legais e a efetivação dos direitos das crianças à educação, além das discontinuidades nas práticas pedagógicas, concepções e discursos acerca do cuidado e educação como dimensões indissociadas nessa etapa. Outro aspecto apresentado pela autora foi em relação às tensões na relação entre unidades e família ou até mesmo entre os profissionais que compõem uma mesma equipe quando se presencia o receio de um retorno ao “assistencialismo” nas instituições que atendem essa faixa etária. Em relação às potencialidades da experiência, foi notado que mesmo após remoção para escolas de Ensino Fundamental, permanece como um diferencial às práticas do diretor ou diretora o olhar para escola a partir da perspectiva da criança pequena, o que propicia o estabelecimento de relações menos hierarquizadas e adultocentradas.

Pereira (2019) a partir de um estudo de caso concretizado em duas instituições de Educação Infantil sugeriu “investigar a necessidade e a relevância da atuação da gestão escolar na liderança pedagógica, no apoio/suporte visando o desenvolvimento e a efetivação da Pedagogia da Educação Infantil no cotidiano de instituições que ofertam esse atendimento educacional”. De acordo com a autora, a gestão e a liderança devem estar em consonância com a pedagogia e a atuação nesses campos é concebida como meio para promovê-la.

E por fim, Woytichoski (2019) apresentou a equipe gestora como aquela que fornece subsídios para que o trabalho realmente se efetive e que

a participação seja o elo do trabalho educativo e defendeu que o grande desafio permeando o trabalho da equipe gestora:

[...] diante da regulação burocrática presente na escola extrapolar as dimensões administrativas que estão presentes na Educação Infantil para então construir com os professores um novo sentido de escola e práticas pedagógicas da Educação Infantil. Isso quer dizer que o seu maior desafios será o de mostrar como colocar o trabalho dos gestores a serviço de um projeto pedagógico que seja continuamente discutido e construído – extrapolando as dimensões administrativas e burocráticas que assumem um grande espaço no cotidiano das instituições. (WOYTICHOSKI, 2019, p. 133).

## **A MENORIDADE E AS LINHAS DE FUGAS NAS TESES ANALISADAS**

Ao identificar menoridades que podem se constituir em linhas de fuga nas teses analisadas, foi possível encontrar: análise dos dados a partir da perspectiva foucaultiana; a presença do gestor masculino; a subordinação da creche em relação à pré-escola, tratando-a como especificidade da especificidade da escola de educação infantil e a especificidade da Educação Infantil.

Reis (2007) justificou a opção por Foucault na análise dos relatos das quatorze diretoras das creches do município de São Carlos/SP:

A partir de uma perspectiva foucaultiana, as coisas ditas são sempre históricas e funcionam em práticas muito concretas, as quais dizem respeito à constituição de sujeitos de verdade, ou de como nos assujeitamos às verdades de nosso tempo, ou ainda de como buscamos discursos verdadeiros que nos constituam, no caso, de como as diretoras foram se constituindo enquanto gestoras de Creche. Analisar os relatos das entrevistas significa extrair deles o enunciado de um discurso sobre a gestão da Creche sob o olhar da educação, ou sejam trazer a tona o que pensam e como buscam desenvolver um trabalho de gestão. (REIS, 2007, p. 19-20).

Após toda análise, a pesquisadora a partir da perspectiva escolhida constatou que foram colocados em funcionamento todo um conjunto de

micropoderes que atuaram em todas as direções e sentidos no intuito de controlar e gerir a vida dos homens.

A temática da questão de gênero e da gestão da Educação Infantil foi abordada por Monteiro (2019), a pesquisa ocasionou vislumbrar as desigualdades presentes e as identidades forjadas nesse contexto profissional. Uma constatação foi acerca da hierarquização das funções na educação se relacionar a hierarquia de gênero, isso porque, os homens ocupam os cargos considerados mais altos na carreira – supervisão educacional, direção e vice-direção; assim, a presença masculina se mostrou maior nas funções associadas as atividades mais administrativas do que pedagógicas. Nas instituições integrantes da pesquisa, a autora constatou que a docência e a orientação pedagógica são predominantemente exercidas pelas mulheres e nos cargos de atuação ligados às ações administrativas (direção educacional e vice-direção) a presença masculina é mais evidente sobretudo no cargo de diretor que representa a maior amplitude de poder no âmbito escolar.

Outra consideração apontada pela pesquisa foi acerca da relevância do gênero na carreira, para as mulheres a maternidade e as atividades de cuidado realizadas no âmbito doméstico influenciaram e delinearão algumas trajetórias profissionais, já para os homens, a paternidade não fora considerada evento relevante na construção de tais trajetórias.

A progressão na carreira também mereceu destaque nas observações, uma vez que os sujeitos do sexo masculino relataram que os incentivos foram verticais, isto é, dados por pessoas hierarquicamente superiores; enquanto às mulheres, o incentivo ocorrera de forma horizontal, das colegas de trabalho. A maioria das mulheres que integraram a pesquisa, ingressou ao cargo de direção exclusivamente por meio de concurso público, já os homens tiveram experiências anteriores em virtude de indicação política e/ou eleição.

A respeito do ingresso na Educação Infantil, a maior parte se deu no cargo de direção; um pouco mais da metade das mulheres foi docente na etapa (no segmento de três a cinco anos) e apenas um homem ministrou aulas de música na primeira etapa da educação básica.

O gênero ainda configurou a distância considerada necessária em especial aos sujeitos do sexo masculino. Em decorrência do receio em tornar-se alvo de acusações de assédio sexual, a constituição de tal distância em relação às crianças, ao cotidiano e às profissionais foi percebida, por meio de noções de masculinidade associadas à violência e distanciada de noções de cuidado e educação.

E por fim, uma relação paternalista, adulto, centrada e machista se evidenciou em algumas narrativas: “seja pela desprofissionalização expressa pelo termo ‘meninas’, seja na descrição de ações empreendidas direcionadas à prática pedagógica de tais profissionais, seja ao se referirem às implicações da composição predominantemente feminina dessa área dedicada à educação da primeira infância”.

Também se constituiu como minoridade o tratamento desigual que a creche recebe em relação à pré-escola, inclusive as pesquisas analisadas denunciaram a oferta de vagas, que ainda não garante a concretude do direito à educação para todos.

Reis (2007) afirmou que na dimensão política, as instâncias governamentais não se estruturaram tampouco investiram o suficiente para atender todas as crianças; não atendem à demanda manifestada e nem a latente, uma vez que os recursos continuam insuficientes.

Acerca da especificidade da Educação Infantil, outra minoridade identificada nas pesquisas, foi possível observar diferentes apontamentos nas pesquisas. Em Reis (2007) há o elencamento de inúmeros saberes e conhecimentos sobre os diversos aspectos que envolvem o trabalho realizado cotidianamente nas instituições dessa etapa da educação básica que segundo a autora precisam ser dominados e controlados na fundamentação das práticas das gestoras que participaram da pesquisa a fim de garantir o exercício da função pedagógica da gestão escolar.

Já Tomé (2011) apontou que mesmo com o reconhecimento da especificidade da Educação Infantil nos documentos legais analisado por ela, a lógica imposta pelo Estado à gestão das instituições dessa etapa (creches e pré-escolas) coincide com as das outras etapas: a gerencial.

Palmen (2014) destacou a necessidade de atenção às formas de gestão das instituições de Educação Infantil ao desafio de se pensar nas formas de participação das crianças nos contextos decisórios e participativas, uma vez que segundo ela apenas se considerava a participação das famílias e as crianças não eram tratadas como “partícipes dos contextos decisórios”.

Segundo Pereira (2019) configura-se especificidade para o trabalho de gestores, docentes e demais profissionais um constante diálogo com o atendimento dos direitos das crianças e o que é próprio de cada, uma vez que essa etapa é demarcada pela distinção da intencionalidade da ação educativa em relação às demais etapas da educação.

E Woytichoski (2019) dissertou acerca da importância de conhecer a especificidade da etapa tanto na teoria quanto na prática, em decorrência do contexto ser permeado por ações vivenciadas em um cotidiano que precisam ser refletidas e ressignificadas, para que assim a primeira etapa da educação básica seja considerada como local de formação.

Na tentativa em responder se há tratamento específico para a gestão da escola de Educação Infantil ou se é reproduzido o pensamento da área, constamos em Reis (2007) que a diretora na busca em realizar o trabalho pedagógico, deu a impressão de adaptar ou transpor um modelo de escola para a Creche e para efetivação da educação de crianças pequenas acabou transpondo os princípios da racionalização e burocratização das instituições educacionais que oferecem as demais etapas de ensino, ou seja, a sistematização com vistas à padronização. A autora discorreu que durante as entrevistas ficou nítida “a ênfase em estabelecer objetivos, planejar os meios e recursos, acompanhar, supervisionar, avaliar, redirecionar, enfim detalhar o quanto é possível e tecnicamente, tanto o trabalho da diretora junto às educadoras, quanto o trabalho das educadoras junto às crianças”, dessa forma, mesmo sob a forma de gestão participativa, aplicação dos princípios e métodos básicos da administração escolar acabaram contribuindo com a racionalização do trabalho e para um possível processo de escolarização precoce das crianças pequenas.

Já Palmen (2014) ao defender a necessidade de ultrapassar o discurso dos textos legais e promover a vivência da Gestão democrática, dissertou

subsidiado em Candido (1971) que dentro da estrutura organizacional da escola e maneira de operar sem apenas pautar-se na estrutura administrativa, de ordem racional, mas também nas relações que se estabelecem em seu interior, que por sua vez, revelam os costumes, as rotinas e os valores que se evidenciam por seus atores sociais como grupo social. A pesquisadora concluiu que os conhecimentos acerca da Gestão Educacional e a Educação Infantil de forma articulada são pouco explorados, para ela, a articulação ainda é um desafio nas práticas vivenciadas, o que levou à reflexão de emergência de pesquisas nesse campo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise considerou que mesmo sendo em relação à escola de Educação Infantil, com a defesa de se considerar a especificidade da etapa de ensino e da importância da formação aos profissionais que nela atuam, a gestão escolar é contemplada de forma genérica acerca do conceito e da escola, predomina-se o distanciamento entre teoria e prática, política e gestão, com a prescrição das primeiras em relação às segundas.

O tratamento específico ao gestor escolar do gênero masculino se constitui como linha de fuga, em uma das teses foi possível verificar a temática e vislumbrar as desigualdades presentes, como a hierarquização das funções na educação se relacionar a hierarquia de gênero; a docência e a orientação pedagógica são predominantemente exercidas pelas mulheres e nos cargos de atuação ligados às ações administrativas (direção educacional e vice-direção) a presença masculina é mais evidente sobretudo no cargo de diretor que representa a maior amplitude de poder no âmbito escolar.

Outros aspectos foram a relevância do gênero na carreira e a progressão, sendo que os sujeitos do sexo masculino são incentivados de forma vertical; enquanto as mulheres, o incentivo é horizontal, das colegas de trabalho. A maioria das mulheres ingressou ao cargo de direção exclusivamente por meio de concurso público, já os homens tiveram experiências anteriores em virtude de indicação política e/ou eleição.

O ingresso à Educação Infantil foi a maior parte no cargo de direção; um pouco mais da metade das mulheres foi docente na etapa (no segmento de três a cinco anos) e apenas um homem ministrou aulas de música na primeira etapa da educação básica.

O gênero ainda configurou a distância considerada necessária aos sujeitos do sexo masculino, uma vez que há receio em tornar-se alvo de acusações de assédio sexual, assim a constituição de tal distância em relação às crianças, ao cotidiano e às profissionais foi percebida, por meio de noções de masculinidade associadas à violência e distanciada de noções de cuidado e educação. E por fim, uma relação paternalista, adultocentrada e machista se evidenciou em algumas narrativas.

Embora as análises das teses sejam feitas sobre a escola de Educação Infantil realizem o alerta sobre a especificidade desta escola, ao contemplarem a gestão, utilizam os autores de referência desta área, os quais não analisam especialmente essa etapa de ensino. É predominante, na gestão escolar, o tratamento genérico tanto para o conceito – utilização racional de recursos para realização de fins determinados (PARO, 1986) – como para a escola. Como decorrência dessa constatação, há predomínio do distanciamento entre teoria e prática e de política e gestão: as primeiras prescrevendo o que deve ser implantado pelas segundas. Essas conclusões vão ao encontro do diagnóstico do grupo de pesquisa, nas suas várias frentes de pesquisa, que nos fazem questionar: “Seria possível fazer pesquisa da mesma maneira? Será que as pessoas desses contextos cotidianos não sabem o que fazem, ideologizadas por um mercado edificante? Será que não lutam por algo?” (ABDIAN; NASCIMENTO, 2017, p. 309). Com Gallo e Figueiredo (2015), podemos dizer que há vários sentidos e práticas existentes, mas se nossas teorias se constituírem predominantemente prescritivas, não darão conta de compreender que o cotidiano escolar se faz “regido pelas leis deste Estado maior que diz sobre suas configurações e funcionamentos, mas que também desenha outras experiências micropolíticas escapando-resistindo ao instituído” (GALLO; FIGUEIREDO, 2015, p. 45). Com isso, em um movimento autocrítico, queremos dizer que a dualidade e a prescrição predominantes nas pesquisas em gestão escolar – da Educação

Infantil também – não dão conta de capturar a multiplicidade de práticas e sentidos presentes nos campos de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABDIAN, G. Z.; NASCIMENTO, P. H. C.; SILVA, N. D. B. Desafios teóricos-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 135, p. 465-480, abr./jun. 2017.
- ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Difel, 1976.
- ARIOSI, C. M. F. **Organização e gestão democrática na escola pública de educação infantil**: análise dos limites e perspectivas nas realidades brasileira e italiana. 2010. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1995.
- BEZERRA, M. C. **Ser gestora da educação infantil**: quais sentidos atribuídos na cultura profissional? 2014. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.
- CANDIDO, A. A estrutura da escrita. *In*: PEREIRA, L.; FORACCHI, M. M. **Educação e sociedade**. 6. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1971. p. 107-128.
- FESTA, M. **Autoavaliação institucional participativa da educação infantil da cidade de São Paulo**: o processo sob a ótica dos participantes. 2019. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília, DF: Liber Livro, 2005.
- GALLO, S.; FIGUEIREDO, G. M. Entre a maioridade e menoridade: as regiões de fronteiras no cotidiano escolar. **Aprender**: cadernos de filosofia e psicologia da educação, Vitória da Conquista, v. 9, n. 14, p. 25-51, 2015.
- KUHLMANN JÚNIOR, M. **Infância e educação infantil**: uma abordagem histórica. Porto Alegre: Mediação, 2015.
- LIMA, C. L. de S. **Políticas de educação infantil no Município de Teresina-Piauí**: modelos de gestão e expansão da oferta. 2019. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.
- LUZ, A. A. N. **Gestão em centros de educação infantil**: políticas e práticas. 2016. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2016.

- MONTEIRO, M. K. **Gênero e gestão da educação infantil**: trajetórias e experiências de homens e mulheres que trabalham como diretores (as) educacionais. 2019. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2019.
- ORIANI, V. P. **Relações de gênero e sexualidade na educação infantil**: interfaces que envolvem as práticas pedagógicas. 2015. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2015.
- PALMEN, S. H. de C. **O trabalho do gestor na educação infantil**: concepções, cenário e práticas. 2014. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.
- PARO, V. H. **Administração escolar**: construção crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.
- PARREIRA, L. A. **Famílias e educação infantil**: parcerias? 2013. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2013.
- PEREIRA, J. R. **Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica**: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa. 2019. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.
- REIS, M. das G. F. de A. **A gestão das creches municipais de São Carlos na visão das diretoras**: da assistência à educação. 2007. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.
- RIBEIRO, J. Q. Introdução à administração escolar (alguns pontos de vista) *In*: TEIXEIRA, A. S. *et al.* (coord.). **Administração escolar**. Salvador: ANPAE, 1968. p. 18-40. (Clássicos da Administração da Educação, v. 2).
- RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. **Ecós**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004.
- TEIXEIRA, A. Natureza e função da administração escolar. *In*: TEIXEIRA, A. S. *et al.* (coord.). **Administração escolar**. Salvador: ANPAE, 1968. p. 9-17. (Clássicos da Administração da Educação, v. 2).
- TEIXEIRA, A. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, p. 84-89, 1961.
- TOMÉ, M. F. **A educação infantil foi a escola, e agora?**: ensaio de uma teoria para a gestão institucional da educação infantil. 2011. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2011.
- WOYTICHOSKI, C. A. **O contexto da educação infantil**: implicações da gestão escolar na prática pedagógica. 2019. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2019.