



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

16126 - Resumo Expandido - Trabalho - XXVII Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste – Reunião Científica Regional – ANPEd Nordeste (2024)

ISSN: 2595-7945

GT07 - Educação de Crianças de 0 a 6 anos

**GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: O QUE DIZEM OS ESTUDOS**

Olga Regina Siqueira E Silva - UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Maria Cristina Leandro de Paiva - UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## **GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: O QUE DIZEM OS ESTUDOS**

### **1 INTRODUÇÃO**

UM GESTOR EDUCACIONAL, COMO ADMINISTRADOR ESCOLAR, TEM INÚMERAS ATRIBUIÇÕES E FUNÇÕES, QUE ENVOLVEM O FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO, A GESTÃO DE PESSOAS E AS CONDIÇÕES PARA QUE A APRENDIZAGEM ACONTEÇA. TRATA-SE DE DESENVOLVER AÇÕES QUE VISEM, NÃO APENAS QUESTÕES BUROCRÁTICAS E ADMINISTRATIVAS, MAS QUE TENHAM UM CARÁTER PEDAGÓGICO, TENDO EM VISTA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO OFERTADA AOS ESTUDANTES.

EM SE TRATANDO DA EDUCAÇÃO INFANTIL, O GESTOR TEM A RESPONSABILIDADE DE DESENVOLVER AÇÕES EDUCATIVAS QUE ESTEJAM EM CONSONÂNCIA COM A FUNÇÃO SOCIOPOLÍTICA E PEDAGÓGICA DA INSTITUIÇÃO, COMO PRECEITUA AS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAL PARA EDUCAÇÃO INFANTIL (BRASIL, 2009). TAMBÉM É FUNDAMENTAL GARANTIR QUE A AÇÃO EDUCATIVA NA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL PROMOVA INTERAÇÕES E BRINCADEIRAS, ALÉM DE PROPORCIONAR OS DIREITOS DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DA CRIANÇA. DESTACA-SE QUE A PARTICIPAÇÃO DE TODOS É ESSENCIAL PARA GARANTIR UM TRABALHO DE QUALIDADE, CONSIDERANDO QUE A ESCOLA É UM AMBIENTE DE RELAÇÕES E INTERAÇÕES, ESSENCIAL PARA A ORGANIZAÇÃO DE UM TRABALHO COLETIVO E INTENCIONAL.

À MEDIDA QUE A COLETIVIDADE E A CORRESPONSABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO SE FORTALECEM, ESSE FORTALECIMENTO SE REFLETIRÁ TANTO NA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO QUANTO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS. SENDO ASSIM, É NECESSÁRIO REFLETIMOS SOBRE AS FORMAS QUE O GESTOR VEM REALIZANDO SEU TRABALHO E O SEU PAPEL FRENTE AS DIMENSÕES POLÍTICA, TÉCNICA E PEDAGÓGICA, QUE TÊM IGUAL IMPORTÂNCIA NAS CONDIÇÕES E NA COMPLEXIDADE DO FAZER PEDAGÓGICO CONSISTENTE DA ESCOLA (PARO, 2015).

NESSE CONTEXTO, FOMOS IMPULSIONADOS A INVESTIGAR O PAPEL DO GESTOR QUE ATUA NA EDUCAÇÃO INFANTIL, DADA A SUA RELEVÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO. AQUI APRESENTAMOS UM RECORTE DO ESTUDO DESENVOLVIDO NO MESTRADO, QUE CONSISTIU NO

MAPEAMENTO DAS TESES E DISSERTAÇÕES BRASILEIRAS SOBRE A TEMÁTICA, COM DESTAQUE PARA AS ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES QUE ATUAM NESSA ETAPA DA EDUCAÇÃO BÁSICA.

## 2 . PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

AS ETAPAS DA REVISÃO FORAM FUNDAMENTADAS NAS ORIENTAÇÕES DE DERMEVAL, COELHO E BITTENCOURT (2020). A PRIMEIRA DELAS CONSISTIU NA FORMULAÇÃO DE QUESTÕES PARA GUIAR A REVISÃO, QUE CONSISTIU EM: DO QUE TRATAM AS PESQUISAS SOBRE A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL? QUAIS AÇÕES/ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES, QUE ATUAM NA EDUCAÇÃO INFANTIL, SÃO EVIDENCIADAS NOS ESTUDOS REALIZADOS?

O LEVANTAMENTO FOI REALIZADO NA BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES – BDTD, TENDO COMO RECORTE TEMPORAL O PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 2012 A 2022, COM OS DESCRITORES: GESTÃO ESCOLAR AND EDUCAÇÃO INFANTIL. A BUSCA IDENTIFICOU 495 TRABALHOS E APÓS A ANÁLISE DOS TÍTULOS, FORAM SELECIONADOS 22 ESTUDOS, CUJO OBJETO ATENDIAM AO ESCOPO DA PESQUISA - GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL.

COM A EXPLORAÇÃO DO MATERIAL, INICIAMOS A ETAPA DA AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DOS 22 TRABALHOS SELECIONADOS, SENDO 08 TESES E 14 DISSERTAÇÕES, CONFORME LISTA A SEGUIR:

### TESES

1. BEZERRA, MAURA COSTA – UFRN - 2014
2. PALMEN, SUELI HELENA DE CAMARGO – UNICAMP - 2014
3. LUZ, ANÍZIA APARECIDA NUNES – UFMS - 2016
4. PEREIRA, JORGIANA RICARDO – UFC - 2019
5. WOYTICHOSKI, CRISTIANE APARECIDA – UEPG - 2019
6. SZABO, KELLY - PUC-SP - 2021
7. BORGES, ANA LÚCIA – UNESP - 2022
8. CRUZETTA, DANIELI D'AGUIAR – UFPR - 2023

### DISSERTAÇÕES

1. LOPES, RAFAELA MARIA ALVES – UNICAMP - 2014
2. FLÔRES, VANESSA MEDIANEIRA DA SILVA – UFSM - 2014
3. BERTOCHI, PATRÍCIA RIBEIRO TEMPESTA – UFSCAR - 2016
4. BORGES, RÚBIA – UNISUL - 2016
5. FERREIRA, KÁREN APARECIDA BARBOSA – USP - 2016
6. FERNANDES, SOÊNIA MARIA – UNESC - 2016
7. OLIVEIRA, JOÃO SEVERINO DE – UNICAMP - 2017
8. ORBEN, SANDRA MARIA – UFPE - L2017
9. CRUZETTA, DANIELI D'AGUIAR – UFPR - 2018
10. CUCCHI, ANDRÉIA ZUCHELLI – UNIOESTE - 2019
11. GALISTEU, RENATA BOIATTI MIGLIORANÇA – UNESP - 2019
12. ALMEIDA, SANDY KATHERINE WEISS DE – UNINOVE - 2021
13. LOBO, RAFAEL FRANCO – UNESP - 2022
14. POMILHO, SHEILA DE SOUZA - PUC/SP - 2022

OS DADOS RATIFICAM A CONCENTRAÇÃO DE PESQUISAS NAS REGIÕES SUDESTE COM 54,4% E SUL COM 33,3%, JÁ A REGIÃO NORDESTE APRESENTA APENAS 9,5% E A CENTRO-OESTE 4,8%, ALÉM DA AUSÊNCIA DE INVESTIGAÇÕES NA REGIÃO NORTE, PROVAVELMENTE, PELO FATO DO MENOR NÚMERO DE GRUPOS DE PESQUISAS E PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO.

É IMPORTANTE RESSALTAR QUE DOS ESTUDOS SELECIONADOS, 18 SÃO PROVENIENTES DE

INSTITUIÇÕES PÚBLICAS, SENDO: 7 FEDERAIS E 5 ESTADUAIS, ENQUANTO APENAS 4 SÃO DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS. ESSE DESTAQUE EVIDENCIA A RELEVÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DO NOSSO PAÍS NA PRODUÇÃO DE PESQUISA E CONHECIMENTO.

### 3. PESQUISAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: QUAL FOCO?

A PARTIR DA ANÁLISE DOS OBJETOS E OBJETIVOS DOS 22 TRABALHOS SELECIONADOS, FOI POSSÍVEL IDENTIFICAR OS FOCOS DE ESTUDO, A PARTIR DA TEMÁTICA GERAL - GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL, QUAIS SEJAM: **FORMAÇÃO CONTINUADA**; **AÇÃO PEDAGÓGICA/ LIDERANÇA PEDAGÓGICA** E **ATRIBUIÇÕES DA GESTÃO**.

UM ASPECTO IMPORTANTE A SER OBSERVADO NOS ESTUDOS QUE ABORDAM A **FORMAÇÃO CONTINUADA**, DIZ RESPEITO AO RECONHECIMENTO DO PAPEL DOS GESTORES NA PROMOÇÃO EFETIVA DA FORMAÇÃO CONTINUADA NA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL. UMA FORMAÇÃO EM SERVIÇO EM QUE OS GESTORES SE TORNAM APRENDIZES E MESTRES, EM UMA PERSPECTIVA DE AUTOFORMAÇÃO, COM PRINCÍPIOS E PRÁTICAS COLABORATIVAS, TENDO COMO BASE O TRABALHO COM AS CRIANÇAS. CABE, PORTANTO, AOS GESTORES, ORGANIZAR, PARTICIPAR E INCENTIVAR À FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA INSTITUIÇÃO. (BEZERRA, 2014; GALISTEU, 2019).

NESSA PERSPECTIVA, POMILHO (2022) RESSALTA A IMPORTÂNCIA DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DA FORMAÇÃO PARA ORGANIZAÇÃO DAS PROPOSTAS PEDAGÓGICAS DA EDUCAÇÃO INFANTIL, A PARTIR DOS PRINCÍPIOS PRESENTES NAS DCNEI. ESSA VERTENTE É COMPLEMENTADA PELO ESTUDO DE BORGES (2022), QUE DESTACA O ESTUDO DOS CONHECIMENTOS E DOCUMENTOS OFICIAIS SOBRE A CRIANÇA, INFÂNCIA E AÇÃO DOCENTE, PARA QUE ASSIM POSSAM ACOMPANHAR AS PRODUÇÕES E TRANSFORMAÇÕES DO CAMPO DA EDUCAÇÃO INFANTIL.

NO ÂMBITO DESSA DISCUSSÃO, O ESTUDO DE ALMEIDA (2021) CHAMA ATENÇÃO PARA A NECESSIDADE DA FORMAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR PARA OCUPAR CARGOS ADMINISTRATIVOS NA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL. NA SUA VISÃO, A FALTA DESSA FORMAÇÃO PODE LIMITAR OU RESTRINGIR AS ATIVIDADES DO GESTOR NO CONTEXTO DA INSTITUIÇÃO INFANTIL.

QUANTO A **AÇÃO PEDAGÓGICA**, PEREIRA (2019), DESTACA A INTENCIONALIDADE EDUCATIVA, TRADUZIDA NO APOIO E SUPORTE PARA O DESENVOLVIMENTO E A CONCRETIZAÇÃO DA PEDAGOGIA DA EDUCAÇÃO INFANTIL NO COTIDIANO, QUE TEM CRIANÇAS E ADULTOS COMO PROTAGONISTAS. UM PROCESSO QUE REQUER **LIDERANÇA PEDAGÓGICA**, QUE PRIORIZA O ESPÍRITO DE EQUIPE, ENVOLVENDO E MOTIVANDO AS PESSOAS NOS PROCESSOS EDUCACIONAIS, ENQUANTO AMPLIA AS RELAÇÕES COM A COMUNIDADE ATRAVÉS DE UM DIÁLOGO ABERTO E REFLEXIVO, RESPEITANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA E O CONTEXTO EM QUE ESTÁ INSERIDA.

OLIVEIRA (2017) RESSALTA A IMPORTÂNCIA DE O GESTOR ENVOLVER TODOS OS SEGMENTOS DA ESCOLA, INCLUINDO PROFESSORES, CRIANÇAS, PAIS, FUNCIONÁRIOS, COMUNIDADE E CONSELHO DE ESCOLA, EM AÇÕES QUE VISEM TRANSFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA GARANTIR O ACESSO E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO PARA TODOS.

UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA, REALIZADA NA COLETIVIDADE, COM FOCO NOS OBJETIVOS SOCIOPOLÍTICOS E PEDAGÓGICOS DA ESCOLA, QUE DESENVOLVE SUAS AÇÕES A PARTIR DOS PRINCÍPIOS DA PARTICIPAÇÃO, DA AUTONOMIA E DA DESCENTRALIZAÇÃO, FAVORECENDO AÇÕES QUE APRESENTAM INTERLOCUÇÕES COM A QUALIDADE DO ATENDIMENTO A CRIANÇA (FERNANDES, 2026; FLÔRES, 2014).

BEZERRA (2014), TAMBÉM CONSIDERA IMPRESCINDÍVEL IMPLEMENTAR UMA GESTÃO PARTICIPATIVA NA COORDENAÇÃO DO FUNCIONAMENTO GERAL DA INSTITUIÇÃO, EM UM TRABALHO CONJUNTO, COM ESPAÇO PARA DISCUSSÃO, AVALIAÇÃO E INTERCÂMBIO, INTERNO E EXTERNO DAS EXPERIÊNCIAS DO CMEI.

**PALMEN (2014)** COMPLEMENTA, CHAMANDO ATENÇÃO DAS AÇÕES DO GESTOR NO ACOMPANHAMENTO DAS ESPECIFICIDADES DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL, DO SEU COTIDIANO E DAS DEMANDAS DA FAIXA ETÁRIA ATENDIDA, TANTO EM TERMOS DE PEDAGÓGICO, QUANTO ORGANIZACIONAIS. ATENTO AS PREVISÕES FINANCEIRAS, AS REVISÕES ESPACIAIS, A SEGURANÇA E ARTICULAÇÃO COM AS CONCEPÇÕES ESPECÍFICAS DA EDUCAÇÃO INFANTIL.

EM SE TRATANDO DAS **ATRIBUIÇÕES DA GESTÃO**, OS ESTUDOS DE **BERTOCHI (2016)**, **BORGES RÚBIA (2016)**, **FERNANDES (2016)**, **FERREIRA (2016)** E **LUZ (2016)** IDENTIFICARAM O GESTOR COMO UM MERO REPRESENTANTE DO GOVERNO, CUJA FUNÇÃO NÃO INCLUI OPINAR, REFUTAR OU QUESTIONAR O QUE LHE É IMPOSTO. PARA **ALMEIDA (2021)** O MODO DE EXERCER A FUNÇÃO E AS ATRIBUIÇÕES REQUERIDAS ESTÃO DIRETAMENTE VINCULADOS À FORMA DE GOVERNO, SUGERINDO UMA RELAÇÃO DIRETA ENTRE O PAPEL DA GESTÃO, OS ÓRGÃOS DO GOVERNO E AS LEIS VIGENTES.

**OLIVEIRA (2017)** APONTA QUE OS/AS DIRETORES/AS SEGUEM AS ATRIBUIÇÕES DETERMINADAS PELA **SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**, MAS TENTAM, A CERTA MEDIDA, LIDAR COM AS SITUAÇÕES LÍMITES QUE VIVENCIAM, APRESENTANDO UMA AUTONOMIA RELATIVA. DESTACAM-SE NESSE ARCABUÇO, AS ATRIBUIÇÕES BUROCRÁTICAS, POR SEREM AS MAIS PRESENTES, TANTO NAS AÇÕES QUANTO NOS DOCUMENTOS ANALISADOS. ALÉM DO PLANEJAMENTO, ADMINISTRAÇÃO, SUPERVISÃO, ORIENTAÇÃO E INSPEÇÃO ESCOLAR (**FERNANDES, 2016**).

**LOBO (2022)**, CHAMA ATENÇÃO DA NECESSIDADE DE SUPERAÇÃO DA CONCEPÇÃO DA GESTÃO COMO BUROCRÁTICA E ESTÁTICA, SUBSTITUINDO-A POR UMA PERSPECTIVA DINÂMICA. SEUS ESTUDOS APONTAM QUE O GESTOR TEM A LIDERANÇA COMO PRINCÍPIO PARA GARANTIR O COMEÇO DE UMA NOVA ESTRUTURA NECESSÁRIA AO ALCANCE DOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, O QUE O TORNA, “CRIADOR DE NOVAS ATITUDES, O ESTIMULADOR DO PROGRESSO E O MEDIADOR NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS E DIFICULDADES DOS VÁRIOS ELEMENTOS DA ESCOLA”. (**LOBO, 2022 p.75**)

**LUZ (2016)** OS CONSIDERA COMO ORGANIZADORES E COORDENADORES DE PROPOSTAS DE UM MODO GERAL. O QUE É RATIFICADO NO ESTUDO DE **CRUZETTA (2018)**, QUE DIZ SER O GESTOR O RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO GERAL DO TRABALHO DA ESCOLA, E, NO LIMITE DE SUAS POSSIBILIDADES, NA EFETIVIDADE DA POLÍTICA EDUCACIONAL.

PARA **GALISTEU (2019)** OS GESTORES SOFREM COM AS DIFICULDADES DE FALTA DE APOIO PEDAGÓGICO, MANUTENÇÃO DOS PRÉDIOS ESCOLARES, ATRIBUIÇÕES QUE NÃO CONDIZEM COM SUA ATUAÇÃO PROFISSIONAL.

**CUCCHI (2019)** DETALHA AS ATRIBUIÇÕES DO GESTOR, CITANDO: MANTER A EQUIPE DE TRABALHO; ORGANIZAR ADEQUADAMENTE OS ESPAÇOS; ATENDER OS PAIS E OU RESPONSÁVEIS; CUIDAR DA PARTE DOCUMENTAL; ZELAR PELA ORDEM NO AMBIENTE; ATENDER ÀS SOLICITAÇÕES DA **SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO** E DEMAIS ÓRGÃOS SUPERIORES; AUXILIAR E ACOMPANHAR OS PROFESSORES NO PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO; COORDENAR AS ATIVIDADES PEDAGÓGICAS DESENVOLVIDAS; ELABORAR E PRESIDIR REUNIÕES COM A EQUIPE DE PROFISSIONAIS E COM OS PAIS E OU RESPONSÁVEIS; RESOLVER CONFLITOS; MEDIAR A RELAÇÃO FAMÍLIA E EQUIPE DE PROFISSIONAIS DO **CMEI**; ZELAR PELO USO DOS RECURSOS DO **CMEI** E MANUTENÇÃO DA ESTRUTURA FÍSICA E EQUIPAMENTOS; PRESTAR CONTAS; CUIDAR DA ALIMENTAÇÃO E HIGIENE, ENTRE OUTRAS.

**POMILHO (2022)** INDICA, ENTRE OUTRAS, A ATRIBUIÇÃO DE PROMOVER A ARTICULAÇÃO COM O CURRÍCULO DA ESCOLA, OS INSTRUMENTOS E PLANOS ORIENTADORES DAS AÇÕES, PARA GARANTIR O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NA PRÁTICA.

**PEREIRA (2019)** DEFENDE QUE O GESTOR ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL DEVE ASSUMIR UM TRABALHO EDUCATIVO EM CONSONÂNCIA COM AS FINALIDADES DESSA ETAPA DA EDUCAÇÃO, SENDO SUAS ATRIBUIÇÕES VOLTADAS A ORGANIZAÇÃO DE UM AMBIENTE ACOLHEDOR, CAPAZ DE PROMOVER BEM ESTAR, GARANTIR CONFORTO, SEGURANÇA E PRESERVAÇÃO DA SAÚDE DE CRIANÇAS

E ADULTOS, A PARTIR DE UM PROJETO EDUCACIONAL EM TORNO DE APRENDIZAGENS QUE BENEFICIAM O DESENVOLVIMENTO DAS CRIANÇAS.

NESSA MESMA PERSPECTIVA, WOYTICHOSKI (2019) DIZ SER PAPEL DA GESTÃO PENSAR ESTRATÉGIAS, EM QUE AS CRIANÇAS FAÇAM PARTE E PERTENÇAM A VIDA COTIDIANA DA INSTITUIÇÃO. ASSIM O ADULTO TERÁ OPORTUNIDADE DE OBSERVAR E APRENDER SOBRE AS CRIANÇAS, SOBRE O MODO COMO APRENDEM E CONSTROEM O CONHECIMENTO E, DO MESMO MODO, SOBRE SEU PAPEL. EVIDENCIA A RELEVÂNCIA DA CRIANÇA SER O FOCO DA EI.

BORGES, (2022) TAMBÉM RESSALTA O OLHAR DIFERENCIADO DO GESTOR PARA A ORGANIZAÇÃO DOS ESPAÇOS E PARA A AQUISIÇÃO DE MATERIAIS E MOBILIÁRIOS QUE PROMOVAM O PROTAGONISMO DOS BEBÊS E CRIANÇAS PEQUENAS; BEM COMO, AS RELAÇÕES QUE SE ESTABELECEM NA INSTITUIÇÃO ENTRE OS PROFISSIONAIS, ENTRE CRIANÇAS E ENTRE ELAS E ADULTOS, RELAÇÃO ESSA QUE PRECISA SER DEMOCRÁTICA, DE ESCUTA, DE VÍNCULO AFETIVO, DE RESPEITO E DE CUIDADOS, ENTRE OUTRAS PECULIARIDADES DESTA ETAPA. ALÉM DE ACOMPANHAR ÀS PRÁTICAS QUE ACONTECEM COM AS CRIANÇAS, SUAS APRENDIZAGENS E DESENVOLVIMENTO, ATRAVÉS DA DOCUMENTAÇÃO PEDAGÓGICA.

FERNANDES (2016), EM SUA ANÁLISE CHEGA À CONCLUSÃO DE QUE É CRUCIAL E URGENTE PROMOVER A DISCUSSÃO SOBRE O PAPEL DO GESTOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL. QUANDO ESSES GESTORES NEGLIGENCIAM A DIMENSÃO PEDAGÓGICA EM SUAS AÇÕES, SEJA DEVIDO À CARGA ADMINISTRATIVA EXCESSIVA OU A CONVICÇÕES ARRAGADAS, ESTÃO TAMBÉM NEGLIGENCIANDO A BASE PARA A FORMAÇÃO DE INDIVÍDUOS.

NESSE SENTIDO, SZABO (2021) ENFATIZA A PREMISSE DE QUE A INTEGRAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA GARANTE OS DIREITOS DE APRENDIZAGEM DOS BEBÊS E CRIANÇAS. POIS, COMO AFIRMA BORGES (2016) O GESTOR É O FIO CONDUTOR DA PRÁTICA DENTRO DOS CEI, O GESTOR É O ALCERCE EDUCATIVO E O ALCERCE DO COLETIVO DOCENTE, DE FORMA SER ESSENCIAL EM TODAS AS ÁREAS: ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E, PRINCIPALMENTE, PEDAGÓGICA.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

OS ESTUDOS EVIDENCIARAM A PREDOMINÂNCIA DAS DEMANDAS ADMINISTRATIVAS SOBRE AS PEDAGÓGICAS E RESSALTARAM A IMPORTÂNCIA E A NECESSIDADE DE OS GESTORES ESCOLARES PARTICIPAREM DE FORMAÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA, ABRANGENDO ESPECIFICAMENTE CONHECIMENTOS SOBRE AS PARTICULARIDADES DAS CRIANÇAS E DA EDUCAÇÃO INFANTIL.

O LEVANTAMENTO APONTOU O CARÁTER PEDAGÓGICO COMO IMPORTANTE ELEMENTO NA GESTÃO ESCOLAR PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS EDUCACIONAIS E SOCIOPOLÍTICOS DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL.

#### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sandy Katherine Weiss de. **O diretor de escola e a gestão escolar: formação e prática em escolas municipais paulistanas.** 2021. 212 f. Dissertação (Mestrado) Universidade Nove de Julho-UNINOVE, São Paulo, 2021.

BEZERRA, Maura Costa. **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.

BORGES, Rubia. **(Desa)fiões da gestão nas instituições de educação infantil: entre concepções e práticas de gestoras.** 2016. 127 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão, 2016.

BORGES, Ana Lúcia. **Formação continuada de gestores na educação infantil na**

**perspectiva da educação desenvolvente.** 2022. 166 f. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil.** Brasília: 2009.

CUCCHI, Andréia Zuchelli. **A Atuação do Diretor na Gestão Escolar nos Centros Municipais de Educação Infantil:** um estudo de caso em Francisco. 2019. 228 f. Dissertação (Mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Francisco Beltrão, Centro de Ciências Humanas, Programa de Pós- Graduação em Educação, 2019.

CRUZETTA, Danieli D' Aguiar. **A Influência do Trabalho da Diretora de CMEI na Qualidade do Atendimento na Educação Infantil na Rede Municipal de Curitiba – PR.** 2018. 225 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná.

\_\_\_\_\_, **Gestão Escolar da Educação Infantil Brasileira: Base Legal, Tendências e Perfil.** 2023. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná Setor de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação.

DERMEVAL, D.; COELHO, J. A. P. M.; BITTENCOURT, I, I. Mapeamento sistemático e revisão sistemática da literatura em informática. In: JAQUES, P. A. et. al. (org.). **Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação:** abordagem quantitativa. Porto Alegre: SBC, 2020. (Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação, V. 2) Disponível em <https://metodologia.ceie-br.org/livro-2>. Acesso em 09 de junho de 2023.

FERNANDES, Soênia Maria. **A expressão do pedagógico na gestão escolar da educação infantil.** 2016. 141 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Educação, Criciúma, SC, 2016.

FERREIRA, Káren Aparecida Barbosa. **A gestão em uma pré-escola pública:** considerações sobre as práticas de uma diretora. 2016. 116 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto/USP. Área de Concentração: Educação.

FLÔRES, Vanessa Medianeira da Silva. **A gestão escolar democrática em interlocução com a qualidade na educação infantil.** 2014. 154 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação, Programa de Pós- Graduação em Educação, RS, 2014.

LOBO, Rafael Franco. **A gestão e o gestor de escolas de educação infantil em publicações de teses (1997–2019).** 2022. 134 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília.

ORBEN, Sandra Maria. **Modos de gestão e processo de trabalho docente na educação infantil da Região Sul do Rio Grande do Sul.** 2017. 65 f. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Pelotas, 2017.

BERTOCHI, Patrícia Ribeiro Tempesta. **O trabalho cotidiano da gestão escolar: percepções dos diretores da educação infantil da rede municipal de Araraquara.** 2016. 217 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, 2016.

GALISTEU, Renata Boiatti Migliorança. **Gestão na Educação Infantil: fazeres e saberes de diretoras de pré-escolas.** 2019. 153 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual

Paulista (Unesp), Instituto de Biociências Letras e Ciências Exatas, São José do Rio Preto.

LOPES, Rafaela Maria Alves. **Constituição da identidade do gestor de educação infantil na rede municipal de ensino de Campinas: prazer e sofrimento no trabalho.** 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

LUZ, Anízia Aparecida Nunes. **Gestão em Centros de Educação Infantil: políticas e práticas.** 2016. 170 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Centro de Ciências Humanas e Sociais.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PALMEN, Sueli Helena de Camargo. **O Trabalho do gestor na Educação Infantil: Concepções, cenários e práticas.** 2014. Tese (Doutorado) Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

PEREIRA, Jorgiana Ricardo. **Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa.** 2019. 537f. - Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Educação, Fortaleza (CE), 2019.

POMILHO, Sheila de Souza. **O papel do gestor da educação infantil na formação docente centrada na escola.** 2022. Dissertação (Mestrado Profissional) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP)

SZABO, Kelly. **Formação contínua: o fortalecimento da dupla gestora na Educação Infantil.** 2021. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

WOYTICHOSKI, Cristiane Aparecida. **O contexto da Educação Infantil: implicações da gestão escolar na prática pedagógica.** 2019. 164 f. Tese (Doutorado em Educação - Área de Concentração: Educação), Universidade Estadual de Ponta Grossa.

OLIVEIRA, João Severino de. **O trabalho do(a) diretora(a) na educação infantil no processo de implantação do projeto político pedagógico da/na escola.** 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.