REVISTA TEMAS EM EDUCAÇÃO
ISSN VERSÃO IMPRESSA: 0104-2777 VERSÃO ONLINE: 2359-7003
DOI: 10.22478/ufpb.2359-7003.2026v35n1.74545

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UMA ANÁLISE DE REVISÃO DE LITERATURA ACADÊMICA

Fernanda Calsing [*]; Graciele Marjana Kraemer [**]

RESUMO: O presente trabalho, desenvolvido a partir de uma revisão de literatura acadêmica, tem como objetivo analisar pesquisas que discutem como a gestão escolar produz efeitos na qualidade da etapa da Educação Infantil. A busca, realizada nas bases Periódicos da Capes, Biblioteca Digital Scielo, Lume e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, resultou na seleção de 26 produções, sendo 20 artigos, 5 dissertações e 1 tese. A análise das produções é situada no campo dos Estudos Culturais em Educação, amparada pelas lentes foucaultianas. Parte-se da compreensão de que a gestão escolar opera práticas de governamento, isto é, modos de conduzir as condutas dos sujeitos que compõem o cotidiano da Educação Infantil, instituindo formas específicas de participação, organização e regulação da vida escolar. Os resultados evidenciam uma concentração de estudos que apontam para a necessidade de formação específica dos gestores voltada às singularidades da Educação Infantil, bem como a importância de ancorar os processos de gestão em princípios democráticos. Nos estudos analisados, a qualidade não pode ser dissociada das formas de governar a escola e de como estas configuram possibilidades, ou limites, para a participação de crianças, profissionais e comunidade.
Palavras-chave: Gestão democrática. Educação Infantil. Qualidade.

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION: A REVIEW ANALYSIS OF ACADEMIC LITERATURE

ABSTRACT: This study, developed from a review of academic literature, aims to analyze research that discusses how school management produces effects on the quality of Early Childhood Education. The search was conducted in the Capes Journal Portal, Scielo Digital Library, Lume, and the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations, resulting in the selection of 26 works, including 20 articles, 5 dissertations, and 1 thesis. The analysis is situated within the field of Cultural Studies in Education and supported by Foucauldian perspectives. It is based on the understanding that school management operates governmental practices—that is, modes of conducting the conduct of the subjects who make up the daily life of Early Childhood Education, establishing specific forms of participation, organization, and regulation of school life. The results reveal a concentration of studies pointing to the need for specific training for school managers that addresses the singularities of Early Childhood Education, as well as the importance of grounding management processes in democratic principles. Across the studies analyzed, quality cannot be dissociated from the ways in which schools are governed and from how these forms of governance create possibilities, or impose limits, for the participation of children, professionals, and the community.
Keywords: Democratic management. Early Childhood Education. Quality.

GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LA EDUCACIÓN INFANTIL: UN ANÁLISIS DE REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA

RESUMEN: El presente trabajo, desarrollado a partir de una revisión de la literatura académica, tiene como objetivo analizar investigaciones que discuten cómo la gestión escolar produce efectos en la

calidad de la etapa de Educación Infantil. La búsqueda se realizó en las bases Periódicos de Capes, Biblioteca Digital Scielo, Lume y la Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones, resultando en la selección de 26 producciones, siendo 20 artículos, 5 disertaciones y 1 tesis. El análisis de las producciones se sitúa en el campo de los Estudios Culturales en Educación, sustentado en las lentes foucaultianas. Se parte de la comprensión de que la gestión escolar opera prácticas de gubernamentalidad, es decir, modos de conducir las conductas de los sujetos que componen el cotidiano de la Educación Infantil, instituyendo formas específicas de participación, organización y regulación de la vida escolar. Los resultados evidencian una concentración de estudios que señalan la necesidad de una formación específica para los gestores orientada a las singularidades de la Educación Infantil, así como la importancia de anclar los procesos de gestión en principios democráticos. En los estudios analizados, la calidad no puede disociarse de las formas de gobernar la escuela ni de cómo estas configuran posibilidades, o imponen límites, para la participación de los niños, los profesionales y la comunidad.
Palabras clave: Gestión democrática. Educación Infantil. Calidad.

INTRODUÇÃO

A partir dos marcos legais que atravessam o campo educacional no Brasil, a infância deixa de ser compreendida como uma etapa biologicamente pré-determinada e passa a ser enunciada como território de direitos, tensionando as fronteiras entre proteção e produção de subjetividades. Com o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/1990), instaura-se uma nova gramática jurídica que reconhece a criança como sujeito, não apenas de cuidado, mas de dignidade, liberdade e expressão. Tal reconhecimento desestabiliza concepções historicamente cristalizadas que situavam a criança como projeto, como vir-a-ser, deslocando o olhar para sua condição plural e complexa. Segundo Carvalho e Guizzo (1998, p.776) "o ECA reconheceu as crianças como pessoas em condições específicas de desenvolvimento e contribuiu potentemente para a construção da visão de criança como cidadã".

É nesse movimento que se constituem normativas como as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, fundamentadas no Parecer nº 20/2009, as quais enunciam a criança como sujeito histórico e cultural, capaz de produzir e ressignificar saberes por meio das múltiplas linguagens que mobiliza em suas experiências cotidianas. Nessa lógica, compreendemos que o currículo, longe de constituir um instrumento neutro, opera como um mecanismo de governamento, no qual se produzem vínculos, sentidos e modos de subjetivação que orientam as condutas e organizam as possibilidades de participação das crianças no cotidiano escolar. Como aponta Carvalho (2015), rompe-se com a lógica assistencialista que por um largo período de tempo reduziu a Educação Infantil à função de preparação para o ensino formal, posicionando-a como campo de escuta, presença e invenção. Gouvêa (2011, p.

548) aprofunda esse deslocamento ao afirmar que "a criança faz-se produtora de cultura, informando suas experiências e partilhando valores sociais através das múltiplas linguagens". As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, documento normativo de caráter mandatório para a etapa, estabelecem tanto a concepção de criança, quanto os eixos estruturantes da prática pedagógica na Educação Infantil, que são as interações e a brincadeira. Essas Diretrizes,

> [...] destacam a Educação Infantil como uma etapa peculiar. Confere a ela uma identidade não mais subordinada ao Ensino Fundamental, sem organização curricular por áreas de conhecimento ou conteúdos escolares. Esta mudança paradigmática exige do professor não só rever suas concepções, mas também sua postura e seu fazer pedagógico. (Borges; Alcântara, 2022, p.4)

Partindo da compreensão foucaultiana de que a escola opera como uma tecnologia de governamento, que produz formas de vida e modos de subjetivação implicados na condução das condutas, reconhecemos que as crianças não apenas habitam os espaços escolares, mas os tensionam e os (re)constroem cotidianamente. A infância, nessa condição, não é um dado natural, mas um efeito histórico-cultural, atualizado nos discursos e práticas institucionais.

É nesse horizonte teórico que se inscreve o presente trabalho. Trata-se de uma revisão de literatura acadêmica que sustenta uma pesquisa em desenvolvimento e que busca compreender como a gestão escolar produz efeitos na qualidade da Educação Infantil. Metodologicamente, interessa mapear não apenas o que é dito sobre a gestão, mas também o que se repete, o que se desloca e o que é silenciado nos modos como as crianças são, ou deixam de ser, enunciadas como sujeitos políticos nos processos de decisão escolar. Montandon (2023) ressalta que apropriar-se dessas especificidades junto às normativas federais é parte de compreender a condução da gestão escolar nos territórios. Por meio desse movimento, estabelece-se um diálogo com o que distintos autores têm produzido em suas investigações, permitindo evidenciar lacunas que demandam maior investimento teórico e empírico no campo da gestão e da qualidade educativa. Assim, busca-se, a partir do mapeamento de pesquisas, promover uma interlocução com outros pesquisadores e produzir reflexões que, localmente, possam reverberar na prática da gestão e na qualificação da Educação Infantil.

A primeira etapa da escrita consiste em situar a metodologia adotada na busca por produções que ofereçam subsídios teóricos e analíticos à pesquisa. Em seguida, a partir dos Estudos Culturais e da analítica foucaultiana, desenvolvemos a análise de discursos nas pesquisas acadêmicas sobre gestão democrática, buscando identificar como tais pesquisas

(re)produzem ou tensionam concepções hegemônicas sobre a infância. Também, realizamos um exercício de problematização desses dados, compreendendo a escola como um campo de forças em disputa, atravessado por saberes e práticas que modulam a participação dos sujeitos e considera as crianças a partir do olhar adultocentrado. Trata-se, nesse movimento, de desnaturalizar a escola e suas práticas, de modo a abrir brechas para que as diferentes infâncias possam encontrar espaços de expressão e manifestação.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente seção apresenta uma análise apoiada na revisão de literatura acadêmica, cujo objetivo é compreender como a gestão escolar produz efeitos na qualidade da Educação Infantil. Com base em estudos prévios, definimos estratégias metodológicas para o levantamento bibliográfico, orientadas pela intenção de contribuir para as discussões do campo da gestão na Educação Infantil. Inicialmente, foram selecionados os descritores Educação Infantil, Gestão e Relações de Poder. Contudo, a combinação dos três termos não resultou em produções pertinentes, o que motivou a supressão do descritor Relações de Poder. A busca foi, então, reconfigurada com os termos Educação Infantil e Gestão, sem delimitação prévia por referenciais foucaultianos. Optou-se por privilegiar produções de âmbito nacional, considerando que as concepções presentes na legislação vigente atravessam e normatizam as práticas escolares, produzindo modos específicos de subjetivação dos sujeitos envolvidos nos processos educativos.

Considerando as discussões recentes do campo e sua articulação com a legislação vigente, adotamos como recorte temporal o ano de 2017, marcado pela homologação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). A BNCC, em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (2009), institui os Direitos de Aprendizagem e Desenvolvimento e os Campos de Experiência como referenciais orientadores da proposta pedagógica para essa etapa. Durante o processo de filtragem do material, constatamos que parcela significativa das publicações localizadas tratava de outras etapas da Educação Básica ou se dedicava à análise de políticas públicas em sentido amplo, o que exigiu um refinamento adicional para garantir a pertinência das produções ao objeto deste estudo. Diante disso, optamos por delimitar o foco da análise para estudos que tratassem especificamente da atuação da gestão em escolas públicas de Educação Infantil. As buscas foram realizadas em diferentes

bases de dados acadêmicas, resultando em um total de 26 trabalhos selecionados para a contribuição com a presente pesquisa. A base Lume, inicialmente, apresentou 12.457 registros, porém, após os refinamentos, a Base de Periódicos CAPES foi a que concentrou o maior número de produções pertinentes ao escopo da pesquisa, com 20 trabalhos selecionados.

A busca bibliográfica foi iniciada na base de dados Periódicos da Capes. Para tal, foi utilizada a combinação de termos de busca por meio do operador booleano AND. A pesquisa inicial retornou 729 trabalhos, com o filtro temporal, restringindo a seleção à publicações dos últimos oito anos, 626 trabalhos permaneceram. Após análise criteriosa alinhada ao foco da presente pesquisa, que considerou trabalhos que tratassem especificamente sobre gestão na etapa da Educação Infantil de redes públicas, foram selecionados 21 resultados. Foi observado que um dos trabalhos, embora datado de 2017, teve sua publicação original em 2009, período anterior à promulgação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI) e da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). No entanto, optamos por manter este artigo na análise devido à sua perspectiva teórica foucaultiana, considerada relevante por dialogar com o referencial adotado neste estudo; tal artigo encontra-se identificado com um asterisco (*) na tabela de buscas. Um dos resultados identificados consistia em uma resenha de um livro já incluído na base de autores da pesquisa, sendo, portanto, desconsiderado para a análise final. Desse modo, o *corpus* final da revisão de literatura foi composto por 20 produções.

Após esse movimento inicial, foi realizada busca na Biblioteca Digital Scielo, com o refinamento da temporalidade estipulada e o filtro das produções nacionais, foram obtidos 25 resultados. Destes, analisando os títulos e resumos nenhum deles se relaciona com a atuação do gestor na escola, em sua maioria, os estudos abordavam a questão da gestão pública e a construção de políticas para a Educação Infantil em uma esfera maior do que a atuação na escola. Cabe, entretanto, destacar que o foco de análise é a atuação da gestão *in loco* no ambiente escolar, onde se realizam as práticas pedagógicas com as crianças.

A busca na plataforma Lume, repositório digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), foi iniciada utilizando as palavras-chave previamente selecionadas, resultando em 12.457 ocorrências. Após a delimitação com filtro temporal estabelecido para a pesquisa, foram identificados 264 trabalhos. Foi verificado que a maioria dos resultados consistia em boletins informativos sobre a temática da Educação Infantil em sentido amplo, não abordando especificamente a atuação do gestor escolar nessa etapa de ensino.

Consequentemente, ao refinar a busca para o foco específico da pesquisa, a atuação do gestor em escolas de Educação Infantil, não foram encontrados resultados pertinentes.

A partir de uma análise inicial dos materiais encontrados nas buscas, foi percebida a falta de dissertações e teses. Desta forma, foi realizada a busca na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, considerando os termos chave, foram encontrados 1.000 resultados, e após o refinamento e filtro temporal foram elencados 626 resultados. Delimitando para o foco da pesquisa e o filtro temporal foram obtidos 17 resultados de Teses e Dissertações. Ao analisar os resumos dos trabalhos encontrados ainda foi realizado o refinamento dos resultados das buscas para Teses e dissertações que abordassem exclusivamente a atuação do gestor em escola pública de Educação Infantil, com isso, obtivemos 6 resultados ao final. Dessa busca, chegamos à sistematização dos seguintes trabalhos apresentados na tabela a seguir.

TABELA 1 – Trabalhos selecionados

Número	Título do trabalho	Autoria	Ano	Tipologia
1	A gestão das instituições de educação infantil de 0 a 3 anos numa perspectiva foucaultiana	Reis	2017*	Artigo
2	Liderança e gestão democrática na educação infantil	Amorim *et al.*	2017	Artigo
3	A qualidade da educação na rede pública municipal de educação de Uberlândia/MG: análise das concepções, atitudes e ações dos/as gestores/as das unidades escolares	Nunes; Novais	2017	Artigo
4	O trabalho dos gestores nas instituições de Educação Infantil	Galdino; Côco	2018	Artigo
5	A razão pedagógica das atividades da diretora de CMEI do município de Curitiba e a sua relação com a qualidade do atendimento na Educação Infantil	Cruzetta	2018	Artigo
6	Educação infantil e gestão democrática: desafios do cotidiano para a garantia dos direitos das crianças	Monção	2019	Artigo
7	Desafios da Gestão na Educação Infantil: Entre Concepções e Práticas de Gestoras	Borges; Pandini-Simiano	2019	Artigo
8	Gestão de Creches: (re) leituras de um processo de formação continuada	Martins; Batista	2019	Artigo
9	Desafios da gestão escolar na educação infantil: a concepção das diretoras	Miranda *et al.*	2020	Artigo

10	Os desafios dos gestores ao orientar os professores nos processos avaliativos da Educação Infantil	Marcello; Silveira	2020	Artigo
11	A avaliação institucional e a gestão na/da educação infantil em meio à covid-19	Louzada *et al.*	2021	Artigo
12	Concepções de diretoras de pré-escola sobre gestão na Educação Infantil	Galisteu; Nono	2021	Artigo
13	O papel do gestor na Educação Infantil	Goulart et al.	2021	Artigo
14	Gestão na educação infantil: diretoras de pré-escolas, seus saberes e sua formação	Galisteu; Nono	2021	Artigo
15	Projetos de investigação e o papel da gestão na escola da infância:Reflexões a partir da teoria histórico-cultural	Borges; Alcântara	2022	Artigo
16	Saberes mobilizados pelas gestoras da educação infantil no município de Jaguarão-RS	Ribeiro; Machado	2022	Artigo
17	Gestão Escolar: desafios que permeiam a atuação de gestoras nas redes municipal e estadual da Zona Norte do Rio de Janeiro	Souza *et al.*	2022	Artigo
18	A Gestão Escolar: relações entre prática pedagógica e qualidade na Educação Infantil	Rodrigues; Lira	2023	Artigo
19	O olhar do gestor escolar de Educação Infantil do município de Siderópolis/Sc sobre a dimensão pedagógica da sua atuação	Santos	2023	Artigo
20	A gestão democrática como elemento de qualidade na Educação Infantil: a percepção de diretoras de CMEI de Curitiba	Carvalho	2024	Artigo
21	A atuação do diretor na gestão escolar nos centros municipais de educação infantil: um estudo de caso em Francisco Beltrão/PR	Cucchi	2019	Dissertação
22	Gestão na educação infantil: fazeres e saberes de diretoras de pré-escolas	Galisteu	2019	Dissertação
23	O contexto da Educação Infantil: implicações da gestão escolar na prática pedagógica	Woytichoski	2019	Tese
24	A gestão democrática como elemento de qualidade na educação infantil : a percepção de diretoras de Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba	Carvalho	2021	Dissertação

25	A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana	Exner	2021	Dissertação
26	Da teoria à prática: os desafios do gestor da educação infantil	Montandon	2023	Dissertação

Fonte: Elaboração dos autores (2025)

Após o refinamento dos resultados, procedeu-se à leitura e análise dos trabalhos selecionados, com o objetivo de identificar pontos em comum nas produções que estabelecessem articulações com a presente pesquisa. Realizamos ainda, uma análise com o propósito de justificar a relevância do projeto de pesquisa para o campo da educação e compreender de que modo a proposta se inscreve no conhecimento já produzido. A partir dos destaques de cada trabalho, procedemos a um cruzamento dos pontos relevantes, buscando construir análises fundamentadas nas recorrências da revisão de literatura acadêmica. Considerando as pesquisas mapeadas percebemos uma concepção em comum que guia as análises entre os trabalhos, a de que para operar processos de gestão na Educação Infantil que garantam as especificidades da etapa, são necessários espaços de participação dos sujeitos pertencentes à escola, o que será aprofundado na seção que segue.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

A partir da análise dos trabalhos selecionados, em sua maioria os autores apontam escassez de pesquisas sobre a gestão escolar na etapa da Educação Infantil. Souza, Rodrigues e Paschoalino (2022) destacam, de uma forma geral, a necessidade de mais estudos sobre o cotidiano da gestão escolar nas escolas brasileiras. Dessa forma, entende-se que pesquisas nesse âmbito ainda merecem ser aprofundadas, e em se tratando de gestão na Educação Infantil, isso se intensifica. Conforme Amorim, Filipak, Moro e Setin (2017), trata-se de considerar as peculiaridades da etapa apontando para a incipiência nas produções nacionais sobre gestão em Educação Infantil. Pode-se considerar que a razão para isso deve-se ao fato de que a etapa da Educação Infantil tem uma história recente como etapa da educação básica, incluída através da Lei nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB).

Ao analisar os trabalhos, torna-se evidente que a gestão escolar neste nível de ensino não pode ser compreendida a partir das mesmas lógicas aplicadas às demais etapas da Educação Básica. Isso porque a Educação Infantil carrega em seu bojo concepções curriculares, princípios

pedagógicos e formas de organização institucional que tensionam os modelos de gestão tradicionalmente baseados em metas e desempenho.

Diferentemente das etapas posteriores, reguladas por avaliações somativas, ciclos de aprendizagem e indicadores de rendimento, a Educação Infantil demanda uma gestão que reconheça as crianças como sujeitos históricos e de direitos, cujas formas de participação extrapolam os modelos adultos de racionalidade e expressão. Assim, pensar a gestão nesse contexto exige deslocar a centralidade do controle que busca otimizar o desempenho, para a criação de condições que favoreçam o protagonismo infantil, a pluralidade cultural e a valorização das múltiplas linguagens que constituem os modos de ser e estar da criança na escola. Galisteu e Nono (2021b) apontam necessidade de formação específica para gestão escolar na Educação Infantil em função dessas especificidades, ou seja,

> [...] em se tratando das escolas de educação infantil (EI), dadas as suas especificidades, a gestão escolar pode se constituir num desafio a mais para o diretor porque as creches e pré-escolas têm características e problemáticas específicas que envolvem desde questões históricas concernentes à sua constituição, formas de organização, até questões focais como seu público de abrangência. (Miranda; Oliveira; Oliveira; Costa, 2020, p.119)

A Educação Infantil, enquanto etapa legitimada no campo educacional, não apenas consolida sua presença institucional, mas constitui-se como espaço atravessado por disputas históricas e culturais em torno do reconhecimento, da definição e da legitimação de suas práticas, saberes e sujeitos. Trata-se de um campo onde se entrelaçam jogos de força que tensionam os sentidos atribuídos à infância, ao currículo e à própria função social da escola. Esses embates, por vezes, reforçam concepções cristalizadas; em outros momentos, contribuem para sua desestabilização e reinvenção. Nesse contexto, a infância é inscrita em jogos de poder que a produzem como sujeito de direitos e deveres e, ao mesmo tempo, como objeto de estratégias de governo que incidem sobre sua formação, suas condutas e suas formas de participação na vida social. Como afirma Gallo (2018, p. 219), "o jogo biopolítico do qual todos fazemos parte — com maior ou menor intensidade e envolvimento, não importa quanto — implica em um claro processo de subjetivação cidadã". Compreender a Educação Infantil como um campo que extrapola os muros da escola é levar em consideração esses aspectos intersetoriais que permeiam a etapa e suas tensões políticas.

Neste contexto, a noção de gestão democrática torna-se um ponto estratégico a ser analisado, pois compreende um processo que envolve a comunidade escolar e o território nos

momentos de escolha e decisão. A escola se constitui como parte do território e levar em consideração as especificidades dele torna o processo participativo e dinâmico. Conforme apontam Amorim, Filipak, Moro e Setin (2017), há uma recorrência de práticas em que os gestores concentram em si os processos decisórios, ainda que sob o manto da legalidade democrática. Mesmo quando o conselho escolar é mobilizado, sua atuação frequentemente se dá como extensão da condução gestora, funcionando mais como mecanismo de validação do que como espaço de deliberação compartilhada. Essa dinâmica evidencia que a participação, longe de ser um dado, é uma construção, marcada por relações de poder que atravessam os sujeitos e suas formas de enunciação. Assim, entendemos as relações de poder como constituintes da gestão escolar no sentido de orientar as condutas dos sujeitos escolares, não no sentido coercitivo ou forçado, e sim na perspectiva trazida por Foucault (2006, p.98) quando afirma que "o poder é simplesmente um certo tipo de relação entre os indivíduos". Falar em gestão democrática, nesse caso, exige problematizar quem participa, como participa e sob quais condições.

Galdino e Côco (2018) afirmam que a gestão democrática prevê a descentralização da figura do papel do diretor na tomada de decisões, passando para um processo de decisões coletivas que envolvem os profissionais da escola, famílias e crianças. Rodrigues e Lira (2023) e Carvalho (2024) reforçam essa ideia trazendo que a gestão na escola e seus processos devem estar pautados em princípios democráticos para que haja qualidade nas oportunidades oferecidas para as crianças.

É no conjunto de práticas operadas na escola, que se constituem os sujeitos implicados nas relações que ali se produzem. Nesse contexto, o gestor atua na condução das condutas, operando a partir de determinados regimes de verdade que orientam e legitimam suas intervenções.

> No jogo de forças no interior da escola, o exercício do poder do gestor por meio dos saberes que detém funciona como uma forma de manutenção do exercício do poder e controle sobre os indivíduos, não a partir de sua individualidade como sujeito, mas com o seu caráter civilizatório investido na figura de diretor. (Reis, 2017, p.223)

A partir dessa perspectiva, compreende-se que a gestão escolar exerce um papel formativo junto à sua equipe profissional. O conhecimento, por parte da equipe gestora, acerca das especificidades da etapa educativa e das concepções que a sustentam configura-se como um dos indicadores que englobam a qualidade no âmbito da gestão democrática. Nessa direção,

a gestão escolar atua como articuladora dos sentidos que compõem a identidade do grupo, conduzindo processos que envolvem não apenas a organização institucional, mas também a constituição pedagógica dos sujeitos que compõem a escola e sobre esse aspecto Veiga-Neto (2004) afirma que o sentimento de pertença a um grupo não é algo espontâneo, mas construído a partir das formas específicas pelas quais os sujeitos são interpelados. Aqueles que se reconhecem como pertencentes compartilham uma experiência de identificação distinta da vivida por quem está fora do grupo, o que confere identidade tanto ao coletivo quanto a cada indivíduo. Portanto é responsabilidade da gestão escolar promover a reflexão individual e coletiva sobre a organização de espaços e materiais, e a mediação das relações com as crianças, por conta da influência que exerce sobre as transformações no ambiente escolar. Reforçando essa ideia, Martins e Batista (2019) afirmam que para a proposta pedagógica ter êxito, é necessário que o grupo se constitua com uma intencionalidade em comum e tenha nitidez sobre os desafios a serem superados na escola.

A questão da formação continuada é um elemento que se destaca nas produções analisadas, principalmente no que se refere à necessidade de que os gestores de escolas de Educação Infantil compreendam a etapa com sua concepção de criança e dimensão do cuidar e educar como indissociáveis, concepções essas, trazidas nos documentos e legislações para a etapa. Santos (2023) aponta que o gestor deve estar sempre em formação continuada, pois isso também contribui para a formação da equipe de profissionais que atuam na escola. Louzada, Amancio e Rossato (2021) salientam que os documentos normativos são espaços de formação, indo além de transmissores de normativas, e abrem espaço para dialogar e refletir sobre o cotidiano da escola. Com isso, afirmam que o gestor tem um papel formador junto à sua equipe e também de mediador dos debates visando a qualificação da escola. Segundo as autoras, o gestor deve promover espaços para que sua equipe não avalie somente as crianças, mas avalie continuamente o contexto escolar, tendo em vista a possibilidade de oferecer experiências enriquecedoras para as crianças a partir das reflexões constantes sobre a qualidade do cotidiano na escola.

Marcello e Silveira (2020) entendem que o gestor deve orientar as práticas pedagógicas na escola, auxiliar os professores a refletirem sobre sua forma de planejar, documentar e avaliar as crianças. O diretor exerce influência sobre as transformações no ambiente escolar, entende-se que em suas atribuições está a função de promover reflexões individuais e coletivas sobre o

modo de organizar espaços e materiais, e como mediar as relações com as crianças. Desta forma, compreendemos que a prática dos gestores integra diferentes saberes oriundos de sua experiência como aluno, saberes comportamentais, conhecimentos construídos na universidade, em cursos de formação inicial e continuada, confrontados e reelaborados na experiência profissional e da reflexão sobre suas ações (Ribeiro; Machado, 2022). Nessa direção,

> Ao considerar que a formação do diretor contribui diretamente na realização de práticas pedagógicas, administrativas e na atenção dada às crianças, o propósito é compreender os dados sobre a formação do diretor da educação infantil e da importância de formação adequada para melhorar a qualidade da educação. (Cucchi, 2019, p.27)

Observa-se, a partir do levantamento realizado, que poucas produções tensionam a noção de gestão democrática a partir da presença efetiva das crianças como sujeitos políticos. Essa invisibilidade não é casual: ela sinaliza o quanto as práticas institucionais ainda operam sob lógicas adultocêntricas, nas quais a participação das crianças é frequentemente reduzida a um discurso retórico, desvinculado das instâncias de decisão. Em vez de serem concebidas como produtoras de sentidos, as crianças muitas vezes são convocadas a ocupar um lugar previamente delimitado, o da escuta tutelada.

Neste cenário, e considerando possibilidades futuras de investigação, entende-se ser necessário tensionar de que modo a gestão escolar produz efeitos na qualidade da etapa da Educação Infantil. Evidencia-se, assim, a importância de problematizar como, e em que condições, a gestão escolar reconhece, acolhe ou silencia os modos de expressão, os desejos e os engajamentos das crianças. Monção (2019) destaca a importância de considerar o cotidiano da escola de Educação Infantil como um elemento fundamental para a efetivação da gestão democrática, ressaltando que garantir espaços de escuta às crianças no dia a dia é condição essencial para a construção de práticas participativas. Segundo ela, “analisar o cotidiano e torná-lo fonte de estudo é um dos caminhos para que a gestão nas instituições de educação infantil torne-se democrática e considere a escuta à criança como alicerce de todo o trabalho desenvolvido no contexto educativo” (Monção, 2019, p. 177).

Em muitos contextos observa-se a invisibilização das crianças no sentido de participantes nas decisões que impactam o desenrolar da jornada cotidiana na escola. Para efetivar a gestão democrática é necessário oportunizar que as crianças participem dos momentos de decisão coletiva. As autoras Borges e Pandini-Simiano (2019, p.548) também

defendem essa ideia de que a gestão na Educação Infantil acontece no cotidiano, constituindo um espaço de observação e escuta,

> Considerando que a função da educação infantil é educar e cuidar de modo indissociável e complementar à família, é essencial, no trabalho de gestor da educação infantil, a valorização da vida cotidiana como parte constituinte de seu trabalho. É no cotidiano que as crianças fazem suas primeiras experiências em âmbito coletivo, o que implica nas primeiras possibilidades de exercício da democracia.

Galisteu e Nono (2021a) e Cruzetta (2018) identificam a predominância de tarefas burocráticas como um fator que distancia o gestor da perspectiva pedagógica, levando-o a adotar uma postura predominantemente administrativa, em detrimento da orientação pedagógica que deveria nortear as ações administrativas. Considerando as especificidades da etapa, compreendemos que a gestão escolar que considera a participação ativa dos sujeitos pode se tornar um desafio para o gestor em dois aspectos: o de construir espaços de escuta e o de deixar-se dominar pelo fazer burocrático em detrimento do pedagógico.

Dessa forma, como criar espaços de escuta que envolvam todos os sujeitos da ação pedagógica? Seria necessário articular a escuta dos profissionais, famílias, assim como das crianças. Reconhecer tais manifestações exige uma escuta atenta às sutilezas da presença da infância, disponibilidade para o tempo da criança e abertura para ser afetado por modos não hegemônicos de expressão. A qualidade dessa disponibilidade do gestor é atravessada pela burocracia cotidiana que está implicada em uma racionalidade neoliberal que prevê que o indivíduo esteja sempre produzindo, atento aos prazos, dando respostas rápidas. Não é produtivo sob a ótica do mercado sentar-se em uma roda com as crianças e ouvi-las dialogar, porém sob o viés pedagógico e do olhar para a qualidade das relações e dos processos é parte do compromisso com as crianças.

Muitas produções também trouxeram as questões da qualidade na Educação Infantil como fator constituinte da gestão escolar. Goulart, Pacheco e Souza (2022) afirmam que a relação entre processos participativos e qualidade na Educação Infantil é estreita e se complementa. Destaco o posicionamento de Novais e Nunes (2017, p.302) ao discutirem o que é qualidade:

> Discorrer sobre qualidade em educação, quando se tem como objeto o ensino e a aprendizagem para todos os grupos sociais, pressupõe analisar o funcionamento da escola e os resultados obtidos a partir do currículo prescrito e do real, desenhados e efetivados pela unidade escolar nos quais devemos considerar a proposta de avaliação, os recursos pedagógicos utilizados, a formação docente, a participação da comunidade escolar e de outras comunidades que habitam o entorno da escola, as histórias de cada estudante, os recursos financeiros, a gestão de conhecimento, de

pessoas e das relações político/pedagógicas que se entrecruzam na organização da unidade escolar.

Na linha do que as autoras discutem, compreendemos que a qualidade na etapa da Educação Infantil, depende de diversos fatores envolvidos no cotidiano da escola, sendo um deles a forma como a prática pedagógica e as relações operam dentro da escola de modo a favorecer a escuta das crianças. Mesmo diante de um movimento ampliado em direção à valorização da qualidade da oferta na Educação Infantil, como aponta Galisteu (2019) ao se referir aos Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil, ainda persiste uma concepção cristalizada de participação infantil. Essa concepção, embora reconheça formalmente o direito das crianças à participação, tende a se alinhar a um modo adultocêntrico de condução, no qual os espaços ditos participativos permanecem atravessados por lógicas e expectativas definidas a partir do olhar do adulto. Torna-se urgente trazer à tona evidências que sustentem o debate sobre os espaços de garantia de participação efetiva das crianças na gestão democrática, a fim de evitar o risco apontado por Gouvêa (2011, p. 550), ao advertir que "deixamos de apreendê-las em sua complexidade irredutível, reduzindo-a a manifestações de um pensamento ainda em construção." Dessa forma, destacamos a gestão escolar com o papel de conduzir o modo como o cotidiano acontece, como as relações se desenvolvem e como a escola se constitui no território a qual pertence. Exner (2021, p.161) aponta que "essa relação escola-território contribui para a construção cívica das crianças, situando-a enquanto um cidadão de direitos que, ao ocupar o território, também o olha com criticidade, pensa sobre ele e constrói relações a partir dele."

Carvalho (2021, p.51) afirma que a participação está intrinsecamente relacionada à gestão democrática, não apenas como conceitos convergentes, mas como elementos interdependentes no contexto educacional. A autora salienta que "mesmo que nem toda participação possa ser traduzida como democrática, não é possível pensar em gestão democrática ou em democracia sem espaços de participação". Woytichoski (2019) aponta que ainda não se tem a devida preocupação com a qualidade dos processos democráticos, com a permanência das crianças na escola, bem como com a formação dos profissionais, reduzindo-se muitas vezes a preocupação no que concerne à oferta de vagas na etapa.

Portanto, considerando que as produções mapeadas indicam um campo ainda com aspectos a serem problematizados, entendemos que há um percurso a ser desenvolvido que

observe aspectos como a formação do gestor da Educação Infantil e os processos de escuta das crianças no cotidiano da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pautou-se numa revisão de literatura que mapeou as produções sobre gestão escolar na etapa da Educação Infantil. A partir do objetivo de analisar como a gestão escolar produz efeitos na qualidade da etapa da Educação Infantil, verificamos que a gestão escolar na etapa é constituída por especificidades que estão vinculadas às concepções de infância exaradas nas normativas e legislações vigentes. Também, constatamos que a gestão escolar na Educação Infantil carece de pesquisas que analisem a efetiva participação das crianças nos processos de gestão democrática na escola e de que forma esses espaços são planejados pelos gestores e professores.

Cabe destacar que, neste estudo, as produções revisadas indicam que a concepção sobre participação das crianças nos processos de decisão nas escolas ainda é pouco pesquisada, o que evidencia a necessidade de aprofundar o debate sobre os espaços e as condições que garantem a participação efetiva das crianças na gestão democrática. Ressaltamos, contudo, que este estudo não teve como objetivo mensurar como essa participação se concretiza em situações específicas, mas sim discutir os apontamentos e reflexões trazidos por outras pesquisas que dialogam com a temática aqui desenvolvida.

A escuta da infância, entendida em sua multiplicidade e diferença, considerando os bebês, crianças bem pequenas e crianças pequenas, demanda dos educadores um movimento de descentração do olhar adultocêntrico que historicamente organizou as práticas pedagógicas. Ouvir a criança, neste contexto, não se reduz a captar demandas explícitas ou traduzir suas expressões em categorias pré-definidas pelo adulto. Trata-se, antes, de reconhecer que os saberes e os modos de existência infantis produzem sentidos próprios, que escapam aos parâmetros da racionalidade normativa e exigem uma escuta sensível, ética e implicada.

Abandonar o que o adulto supõe que a criança precisa e se aproximar do que ela sinaliza como necessidade, seja esta de ordem cultural, relacional, etária ou de desenvolvimento constitui-se como um gesto de cuidado que é, ao mesmo tempo, político e estético. Assim, a seleção de materiais, a organização dos espaços, a proposição de experiências e a postura

corporal e afetiva do docente não são neutras: elas compõem uma rede de relações que pode ampliar ou restringir os modos de participação das crianças no cotidiano institucional.

Nesse sentido, o professor e o gestor que adotam uma postura investigativa e acolhedora diante dos gestos, silêncios, movimentos e expressões infantis se engajam em uma prática que desloca a centralidade do ensino e reposiciona o aprender como processo relacional, situado e afetivo. Ao favorecer a escuta ativa e responsiva, essa prática oportuniza que as crianças expandam seus repertórios culturais, seus vínculos com o mundo e suas formas de conhecer e vivenciar a escola. Mais do que atender a um direito legal, trata-se de afirmar a infância como potência de criação e transformação do espaço escolar.

REFERÊNCIAS:

AMORIM, Cloves Antonio Amissis; FILIPAK, Sirley Terezinha; MORO, Catarina; SETIN, Joaquim Francisco Dias. Liderança e gestão democrática na educação infantil. *Psicologia Argumento*, Curitiba, v. 34, n. 87, 2017. DOI: https://doi.org/10.7213/psicol.argum.34.087.AO04. Disponível em: https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/18279. Acesso em: 14 jan. 2025.

BORGES, Ana Lúcia; ALCÂNTARA, Cristiano Rogério. Projetos de investigação e o papel da gestão na escola da infância: reflexões a partir da teoria histórico-cultural. *Dialogia*, São Paulo, n. 40, p. e20828, 2022. DOI: https://doi.org/10.5585/40.2022.20828. Disponível em: https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/20828. Acesso em: 1 fev. 2025.

BORGES, Rúbia; PANDINI-SIMIANO, Luciane. Desafios da gestão na educação infantil: entre concepções e práticas de gestoras. *Educação Unisinos*, São Leopoldo, v. 23, n. 3, p. 544-558, jul./set. 2019. DOI: https://doi.org/10.4013/edu.2019.233.10. Disponível em: https://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/edu.2019.233.10. Acesso em: 1 fev. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 16 jul. 1990.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Resolução CNE/CEB nº 5, de 17 de dezembro de 2009. Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 18 dez. 2009.

CARVALHO, Rodrigo Saballa de. Análise do discurso das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil: currículo como campo de disputas. *Educação*, Porto Alegre, v. 38, n. 3, p. 466-476, set./dez. 2015. DOI: https://doi.org/10.15448/1981-2582.2015.3.15782.

Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-25822015000300466&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 9 abr. 2025.

CARVALHO, Rodrigo Saballa de; GUIZZO, Bianca Salazar. Políticas de Educação Infantil: conquistas, embates e desafios na construção de uma pedagogia da infância. *Revista de Educação Pública*, Cuiabá, v. 27, n. 66, p. 771-791, 2018. DOI: https://doi.org/10.29286/rep.v27i66.4563. Disponível em: https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/4563. Acesso em: 9 abr. 2025.

CARVALHO, Natasha Carolina de. *A gestão democrática como elemento de qualidade na Educação Infantil: a percepção das diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba*. 2021. 229 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal do Paraná, Setor de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Curitiba, 2021.

CARVALHO, Natasha Carolina de. A gestão democrática como elemento de qualidade na Educação Infantil: a percepção de diretoras de CMEI de Curitiba. *Jornal de Políticas Educacionais*, Curitiba, v. 18, 2024. DOI: https://doi.org/10.5380/jpe.v18i1.92924. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/92924. Acesso em: 21 maio 2025.

CRUZETA, Danieli D'Aguiar. A razão pedagógica das atividades da diretora de CMEI do município de Curitiba e a sua relação com a qualidade do atendimento na Educação Infantil. *Jornal de Políticas Educacionais*, Curitiba, v. 12, p. e60518, 2018. DOI: https://doi.org/10.5380/jpe.v12i0.60518. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/60518. Acesso em: 25 jan. 2025.

CUCCHI, Andréia Zuchelli. *A atuação do diretor na gestão escolar nos Centros Municipais de Educação Infantil: um estudo de caso em Francisco Beltrão/PR*. 2019. 228 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2019.

EXNER, Marina Katurchi. *A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana*. 2021. 206 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública e Governo) — Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2021.

FOUCAULT, Michel. "Omnes et singulatim": uma crítica da razão política. In: FOUCAULT, Michel. *Ditos e escritos IV: estratégia, poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

GALDINO, L.; CÔCO, V. O trabalho dos gestores nas instituições de Educação Infantil. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 34, n. 1, p. 289-

309, 2018. DOI: https://doi.org/10.21573/vol34n12018.75993. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/75993. Acesso em: 21 maio 2025.

GALISTEU, Renata Boiatti Migliorança. *Gestão na educação infantil: fazeres e saberes de diretoras de pré-escolas*. 2019. 153 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas, São José do Rio Preto, 2019.

GALISTEU, Renata Boiatti Migliorança; NONO, Maévi Anabel. Concepções de diretoras de pré-escola sobre gestão na Educação Infantil. *Brazilian Journal of Development*, São José dos Pinhais, v. 7, n. 2, 2021. DOI: https://doi.org/10.34117/bjdv7n2-302. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/24794. Acesso em: 19 jan. 2025.

GALISTEU, Renata Boiatti Migliorança; NONO, Maévi Anabel. Gestão na educação infantil: diretoras de pré-escolas, seus saberes e sua formação. *Olhares: Revista do Departamento de Educação da Unifesp*, Guarulhos, v. 9, n. 2, p. 197-216, 2021. DOI: https://doi.org/10.34024/olhares.2021.v9.10898. Disponível em: https://periodicos.unifesp.br/index.php/olhares/article/view/10898. Acesso em: 21 maio 2025.

GALLO, Sílvio. A educação entre o governo dos outros e o governo de si. In: RESENDE, Haroldo de (org.). *Michel Foucault: a arte neoliberal de governar e a educação*. São Paulo: Intermeios; Brasília, DF: CAPES; CNPq, 2018.

GOULART, Janaina Moreira de Oliveira; PACHECO, Maria Francisca; SOUZA, Daniele Silva de Loiola de. O papel do gestor na Educação Infantil. *Periferia*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 54-74, 2021. DOI: https://doi.org/10.12957/periferia.2021.66013. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/periferia/article/view/66013. Acesso em: 1 fev. 2025.

GOUVÊA, Maria Cristina Soares. Infantia: entre a anterioridade e a alteridade. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 36, n. 2, p. 547-567, maio/ago. 2011. Disponível em: http://www.ufrgs.br/edu_realidade. Acesso em: 14 jan. 2025.

LOUZADA, V.; AMÂNCIO, C.; ROSSATO, B. A avaliação institucional e a gestão na/da Educação Infantil em meio à COVID-19. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, v. 32, p. e08247, 2021. DOI: https://doi.org/10.18222/eae.v32.8247. Disponível em: https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/8247. Acesso em: 14 jan. 2025.

MARCELLO, Franciele Waschinevski; SILVEIRA, Zélia Medeiros. Desafios dos gestores ao orientar os professores nos processos avaliativos da Educação Infantil. *Saberes Pedagógicos*, Criciúma, v. 4, n. 3, set./dez. 2020. Disponível em: https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/pedag/article/view/6203. Acesso em: 21 maio 2025.

MARTINS, A. M.; BATISTA, D. A. Gestão de creches: (re)leituras de um processo de formação continuada. *Educação: Teoria e Prática*, Rio Claro, v. 29, n. 60, p. 162-179, 2019. DOI: https://doi.org/10.18675/1981-8106.vol29.n60.p162-179. Disponível em: https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/12886. Acesso em: 8 fev. 2025.

MIRANDA, N. A. de; OLIVEIRA, F. G. de; SILVA, A. dos A. C.; OLIVEIRA, J. M. N. M. de; COSTA, L. S. Desafios da gestão escolar na Educação Infantil: a concepção das diretoras. *Revista @mbienteeducação*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 117-135, 2020. DOI: https://doi.org/10.26843/v13.n2.2020.915.p117-135. Disponível em: https://publicacoes.unicid.edu.br/ambienteeducacao/article/view/915. Acesso em: 25 jan. 2025.

MONÇÃO, M. A. G. Educação Infantil e gestão democrática: desafios do cotidiano para a garantia dos direitos das crianças. *Comunicações*, Piracicaba, v. 26, n. 3, p. 167-189, 2019. Disponível em: https://www.ciespi.org.br/media/files/fcea049a8ec4d511ecbe6e5141d3afd01c/fbe1c27b0651e11edbe6e5141d3afd01c/educacao-infantil-e-gestao-democratica.pdf. Acesso em: 1 fev. 2025.

MONTANDON, Juliana D'André. *Da teoria à prática: os desafios do gestor da Educação Infantil*. 2023. 110 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2023.

NUNES, S. do C.; NOVAIS, G. S. A qualidade da educação na rede pública municipal de educação de Uberlândia/MG: análise das concepções, atitudes e ações dos(as) gestores(as) das unidades escolares. *Ensino em Re-Vista*, Uberlândia, v. 24, n. 2, p. 295-316, 2017. DOI: https://doi.org/10.14393/v24n2a2017-01. Disponível em: https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/38090. Acesso em: 25 jan. 2025.

REIS, M. das G. F. de A. dos. A gestão das instituições de Educação Infantil de 0 a 3 anos numa perspectiva foucaultiana. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, Santa Maria, v. 6, n. 12, p. 203-225, 2017. DOI: https://doi.org/10.5902/2318133829259. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/29259. Acesso em: 25 jan. 2025.

RIBEIRO, Janaina Sosa; MACHADO, Juliana Brandão. Saberes mobilizados pelas gestoras da educação infantil no município de Jaguarão-RS. *Linhas Críticas*, Brasília, v. 28, p. e42031, 2022. DOI: https://doi.org/10.26512/lc28202242031. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/42031. Acesso em: 19 jan. 2025.

RODRIGUES, Karolayne; LIRA, Cinthia. A gestão escolar: relações entre prática pedagógica e qualidade na Educação Infantil. *Revista Vox Metropolitana*, v. 8, p. 16-31, 2023. DOI: https://doi.org/10.48097/2674-8673.2023n8p02. Acesso em: 21 maio 2025.

SANTOS, Karize Fernandes dos. O olhar do gestor escolar de educação infantil do município de Siderópolis/SC sobre a dimensão pedagógica da sua atuação. *Saberes Pedagógicos*, Criciúma, v. 7, n. 1, jul. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.18616/rsp.v7i1.8150. Acesso em: 21 maio 2025.

SOUZA, C. da C.; RODRIGUES, J. dos R.; PASCHOALINO, J. B. de Q. Gestão escolar: desafios que permeiam a atuação de gestoras nas redes municipal e estadual da Zona Norte do Rio de Janeiro. *Revista Exitus*, Santarém, v. 12, p. e022071, 2022. DOI: https://doi.org/10.24065/2237-9460.2022v12n1ID1929. Disponível em: https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/1929. Acesso em: 11 jan. 2025.

VEIGA-NETO, Alfredo. Michel Foucault e os estudos culturais. In: COSTA, Marisa Vorraber; VEIGA-NETO, Alfredo (org.). *Estudos culturais em educação: mídia, arquitetura, brinquedo, biologia, literatura, cinema...* 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

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

SOBRE A AUTORIA:

[*] titulação - vinculação – ORCID - e-mail

[**] Mestranda em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - Linha de Pesquisa: Estudos Culturais em Educação – ORCID: https://orcid.org/0009-0004-9819-5965

e-mail: fernandacalsing@gmail.com

[***] Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - Professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação (UFRGS) - Linha de Pesquisa: Estudos Culturais em Educação – ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5286-9611

e-mail: graciele.kraemer@gmail.com

Submetido em: 27 de Junho de 2025.

Aprovado em: 17 de Novembro de 2025.

Publicado em: Julho de 2026.