

GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO INFANTIL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

KAREN SANTOS D'OLIVEIRA (oliveira.karen@yahoo.com.br) - Graduada em Pedagogia, Especialista em Orientação Educacional e Pedagógica, em Psicopedagogia e em Gestão Escolar: Orientação e Supervisão, Mestranda em Ciências da Educação pela Universidade de Columbia do Paraguai - PY.

RESUMO: A gestão no âmbito da educação infantil é uma área de intensos conflitos entre os pensadores e raras pesquisas, visto que, a mesma passou por muitas transformações, até que fosse possível o estabelecimento de uma forma de gestão. O Brasil conta uma legislação educacional específica, além de muito enaltecer a figura do gestor; entretanto, ainda existe uma grande discrepância entre a teoria e a parte prática. O processo de gestão educacional é uma tarefa complexa, principalmente no que diz respeito à educação infantil, uma vez que esta apresenta uma série de especificidades próprias, ou seja, a faixa etária do seu público alvo. Apesar da exigência de graduação ou pós-graduação na área de pedagogia, muitos profissionais enfrentam severas dificuldades na parte administrativa, financeira, gestão de pessoal, além de apresentarem problemas nas relações interpessoais, entre outros fatores. O trabalho em pauta abrangerá a pesquisa bibliográfica e documental, cujo objetivo foi à extração do maior número de informações possíveis, porém, vale ressaltar a escassez de material para o segmento específico da educação infantil.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Educação Infantil.

RESUMEN: La gestión en el ámbito de la educación infantil es un área de intensos conflictos entre los pensadores y raras investigaciones, ya que la misma pasó por muchas transformaciones, hasta que fuera posible el establecimiento de una forma de gestión. Brasil cuenta una legislación educativa específica, además de muy enaltecer la figura del gestor; sin embargo, todavía existe una gran discrepancia entre la teoría y la parte práctica. El proceso de gestión educativa es una tarea compleja, principalmente en lo que se refiere a la educación infantil, ya que ésta presenta una serie de especificidades propias, es decir, el grupo de edad de su público objetivo. A pesar de la exigencia de graduación o posgrado en el área de pedagogía, muchos profesionales enfrentan severas dificultades en la parte administrativa, financiera, gestión de personal, además de presentar problemas en las relaciones interpersonales, entre otros factores. El trabajo en pauta abarcará la investigación bibliográfica y documental, cuyo objetivo fue a la extracción del mayor número de informaciones posibles, sin embargo, vale resaltar la escasez de material para el segmento específico de la educación infantil.

PALABRAS CLAVES: Gestión Escolar. Educación Infantil..

1. INTRODUÇÃO

A educação básica que atende a infância, é um segmento bem antigo, ou seja, no decorrer do seu processo histórico, esta recebeu uma série de nomenclaturas, tais como: jardim de infância, escola maternal, creche, pré-primário, entre outros; entretanto, o atendimento efetivo às crianças na faixa etária de zero a cinco anos de idade foi ampliado, após o seu reconhecimento em lei, o que gerou um crescente número da busca por vagas nas Instituições de ensino destinadas a esse seguimento.

De acordo com o art. 208, inciso IV da Constituição Federal de 1988: “o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: [...] educação infantil em creche e pré-escola, às crianças de até 5 (cinco) anos de idade” (BRASIL, 1988).

A educação infantil pode ser definida como a primeira etapa da educação básica, cuja finalidade precípua consiste em promover: “[...] o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade” (BRASIL, 1996, art. 29).

Segundo a LDB/1996, não existe uma definição de que a educação infantil deva ser entendida como um segmento apenas para cuidado e assistência, pelo contrário, é preciso também oportunizar meios para um desenvolvimento integral da criança, uma vez que, é nesta fase que se torna possível vivenciar múltiplas experiências para o seu

aprendizado. A educação infantil é uma das responsabilidades do estado, e neste contexto, faz parte da competência dos municípios, dentro do regime de colaboração entre os entes federados.

Ao assumir a função de gestor de uma unidade educacional, este profissional assume uma grande parte do sucesso e/ou do fracasso desta instituição, ou seja, torna-se o responsável legal, além de gerir os recursos financeiros, adequar o espaço para o processo de aprendizagem e, zelar pelo bom relacionamento interpessoal entre a comunidade, funcionários, alunos e professores.

O problema central a ser levantado, e que se espera responder com o presente trabalho consiste em: diante do ordenamento jurídico brasileiro em vigência, a gestão democrática, devidamente explicitada na CF/88, assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), é possível afirmar que todas as pessoas envolvidas no processo educacional podem ser consideradas gestoras?

O objetivo do artigo é demonstrar, bem como particularizar as responsabilidades e maneiras de atuação do gestor educacional no segmento da educação infantil, analisando a relevância desta função; apresentando o perfil desejado do gestor escolar, ou seja, as concepções pertinentes à função (participação, tomada de decisão), os projetos políticos e pedagógicos, além de elucidar a função do ambiente escolar, considerando a estrutura física e social, além das relações que são

constituídas dentro do referido espaço, e, descrever os impedimentos e as indagações que fazem parte da vida cotidiana dos gestores escolares.

Em épocas passadas, a educação infantil era uma responsabilidade basicamente familiar, visto que a “mãe” era uma figura sempre presente. Em virtude das modificações no contexto social e histórico, e mediante ao surgimento da sociedade industrial, tornou-se elementar a criação de um espaço para alocar estas crianças, uma vez que a “mãe” foi inserida no mercado de trabalho; tal espaço, além de proporcionar cuidados, também deve educar, pois a escola tornou-se um complemento do núcleo familiar através do processo de educação e aprendizagem.

O grande desafio dos gestores escolares da educação infantil consiste no desenvolvimento de práticas pedagógicas de qualidade, melhoria das condições de trabalho para os profissionais da unidade, oportunizar a formação continuada e, a integração da sociedade, da comunidade e do núcleo familiar.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Considerando o problema identificado neste projeto, o estudo será realizado na forma de uma pesquisa descritiva, haja vista que neste aspecto procura-se:

Segundo Gil (2002, p.41), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o

problema, com vistas a torná-lo o mais explícito ou construir hipóteses”.

Seguindo ainda, o modelo utilizado pelo autor, e considerando a natureza deste trabalho, a pesquisa também será bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária. (VERGARA, 2009, p.42).

A etapa exploratória teve como objetivo apresentar uma análise do problema, adentrando nas circunstâncias que o envolvem, tendo como principal forma a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida em diversas etapas. Após a escolha do tema, definição do levantamento bibliográfico preliminar e formulação do problema foram elaboradas um plano provisório de assunto.

Este plano provisório foi à base inicial da pesquisa bibliográfica, e, paulatinamente, perdeu o caráter provisório e assumiu o perfil definitivo a partir das mudanças absorvidas com o aprofundamento da leitura e com o conseqüente amadurecimento dos entendimentos e pretensões em torno da pesquisa.

3. O GESTOR NO CHÃO DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

3.1. GESTOR DO CONCEITO A LEGISLAÇÃO

Com a finalidade de que a escola atinja as concepções de qualidade de ensino, e para que a aprendizagem de todas as pessoas seja uma realidade, é preciso que o administrador seja uma pessoa desenvolva, eficiente e muito participativa no que tange à área pedagógica da escola.

O gestor escolar corresponde à pessoa com maior responsabilidade do local nos âmbitos pedagógico, financeiro e administrativo da escola. Contudo, o campo pedagógico corresponde ao motivo essencial de ser da instituição de ensino.

O planejamento pedagógico bem direcionado é o que proporciona qualidade no ensino por meio de um projeto e de uma análise do rendimento do projeto pedagógico. Além de verificar o desenvolvimento dos alunos, dos profissionais e de todas as pessoas que fazem parte da equipe da escola.

Dentre os aspectos fundamentais para uma apropriada administração do processo de elaboração pedagógica e escolar existe a compreensão da gestão escolar como um exercício social de suporte à atividade educativa legitimada por meio da prática da democracia, da participação e da autonomia.

Assim, a administração escolar democrática corresponde a uma condição essencial para se elaborar uma educação eficiente e de qualidade.

A escola abrange uma gama enorme de representações a respeito do seu dia a dia e dos vínculos nela estabelecidos entre todos que estão presentes. A fim de que as finalidades e as proposições edificadas nesse local sejam realizadas é preciso que a gestão escolar esteja em consonância com os debates daqueles que experimentam o local como foco de convivência cotidiana. Por conseguinte, a gestão escolar envolve problemas sociais, econômicos, culturais, administrativos e pedagógicos, com uma infinidade de finalidades e de subjetividades que a escola deve efetivar como local de atividade e de compreensão. Diante desse panorama, e se observarmos o panorama histórico, a construção da criança passa por modificações que são verificadas nas atividades pedagógicas e nos procedimentos de gestão. A noção de criança que envolve a presente pesquisa diz respeito a uma criança como sendo um ser ativo, social e em pleno desenvolvimento. Assim, tratar sobre a administração da educação infantil é essencial para demonstrar as características modernas que abrangem esse tema.

O aparecimento das instituições relacionadas com a educação infantil está vinculado com o aparecimento da escola e da pedagogia atual, durante os séculos XVI e XVII, no qual a escola se estruturou em função de uma gama de oportunidades, tais como o aparecimento de novos mercados, a

descoberta de novos locais, o progresso científico e a criação da imprensa, que tornou possível o encontro das pessoas com a leitura (BUJES, 2001).

As instituições pioneiras no Brasil relacionadas com o Poder Público de educação infantil são de 1899, com o surgimento do Instituto de Proteção e Assistência à Infância do Rio de Janeiro, bem como com a criação da creche da Companhia de Fiação e Tecidos Corcovado (RJ), que se configura como a primeira creche do Brasil para filhos de funcionários (FLÔRES e TOMAZZETTI, 2012).

Há um cuidado sempre constante em se distinguir por causa do plano pedagógico das instituições públicas as instituições privadas, usando isso como tática de propaganda para abranger as famílias mais ricas (KUHLMANN JR., 1998). Essa noção relaciona-se com um tratamento precário às crianças mais pobres, tendo em vista a dificuldade de acesso a locais mais amplos, a falta de profissionais habilitados e outras questões relevantes.

Até a década de 1920 as instituições possuíam natureza filantrópica e tinham pouco acesso em razão do imperialismo que dominava o Brasil. Após esse período houve uma reformulação, com o incentivo à democratização do ensino e do direito das crianças que terem uma educação equânime. Em 1930 o Poder Público passou a procurar financiamento de instituições privadas, as quais puderam de certo modo ajudar na tutela da infância. Diferentes instituições foram elaboradas com ênfase na educação

infantil, assim como na iniciativa privada (FLÔRES e TOMAZZETTI, 2012).

Foi nesse período que se desenvolveram muitas creches e pré-escolas de forma desorganizada e dentro de um panorama emergencial, como se as questões infantis elaboradas pela sociedade pudessem ser solucionadas por esses órgãos (FLÔRES e TOMAZZETTI, 2012).

Já na década de 1940 foi criado o Departamento Nacional da Criança com o escopo de organizar ações direcionadas à infância, à adolescência e também à maternidade, sendo gerido pelo Ministério da Saúde. Na década seguinte houve uma grande influência médico-higienista desse Departamento, criando diferentes programas com a finalidade de eliminar a desnutrição, impulsionar a vacinação e diversas pesquisas de caráter médico (FLÔRES e TOMAZZETTI, 2012).

Apenas depois do advento da Lei nº 5.692/1971, vinculada à educação infantil, é que se possui uma atribuição legal interligada à educação infantil, como sendo importante para escolas, jardins de infância e órgãos equivalentes. Contudo, essa norma enfrentou grandes obstáculos para ser efetivada em razão da ausência de um programa mais peculiar para impulsionar as companhias a elaborarem instituições de ensino (FLÔRES e TOMAZZETTI, 2012).

O problema da discrepância entre o cuidar e o educar consiste na falta de um desses elementos em relação ao outro, eis que, de um lado, estão as instituições que dão

importância somente ao cuidar, com enfoque nas atividades relativas às características físicas das crianças, bem como à alimentação adequada e à higiene. Por outro lado, com a finalidade de dar importância à característica educacional, estão os órgãos que propagam a escolarização precoce dos alunos, nos quais as ações disciplinares configuram-se no cerne do fazer pedagógico desses órgãos (FLÔRES e TOMAZZETTI, 2012).

Sempre que se conservar a mistura de funções que se tem na escola ou na família os padrões a serem observados pela educação infantil as crianças saem perdendo. O modo como se compreende a educação infantil possui efeitos importantes nas ações dos profissionais, eis que o cuidar e o educar são essenciais para o progresso educacional e acontecem em concomitância por serem indissociáveis (BUJES, 2001).

Muitas vitórias sociais foram alcançadas com o advento da Constituição Federal de 1988, como, por exemplo, a imposição da educação infantil como direito e também como dever do Poder Público. A educação infantil foi delimitada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, do ano de 1996, como sendo a primeira fase da educação infantil. Importante destacar que este foi um direito conquistado em razão dos diferentes movimentos sociais ocorridos e que tinham como escopo a tutela do direito à educação infantil.

A administração escolar democrática, especialmente na educação infantil, possui como fundamento de apoio a participação,

eis que todos os elementos que constroem a escola, tanto os alunos, quanto os pais e os funcionários, são importantes nas decisões e no procedimento escolar.

Durante a administração é que surgem os embates particulares e sociais, o que impulsiona a diversificação no modelo de administração e de construção da escola, embora isso não implique necessariamente em uma escola construída de forma integralmente democrática. De acordo com Oliveira, dentro de uma sociedade caracterizada por contrariedades, dos mais diferentes tipos, o âmbito ideológico possui enorme relevância como sendo instrumento de coerência social. Assim, a escola não pode mais ficar nos meandros dos instrumentos de gestão econômica do sistema financeiro atual (OLIVEIRA, 2000).

3.2.O GESTOR DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

A escola de educação infantil necessita ser um local instigante para o interesse da criança, no qual o local seja organizado de maneira interessante, com o escopo de que a criança possa desenvolver seus pensamentos, edificar vínculos, construir segurança e determinar um projeto que abarque o cuidar e o educar como procedimentos suplementares.

A escola é um local de importante função na edificação de um ambiente aberto ao debate, à participação popular, especialmente daqueles que fazem parte do ambiente escolar, de modo que as pessoas

possam interferir, decidir e indicar acerca do modo como a educação que procura a construção de uma representação daquele panorama ajuda no processo de administração democrática de toda a sociedade.

É fundamental levar em consideração esses problemas para que se possa tratar sobre pedagogia infantil, no qual a criança e o seu ambiente cultural, assim como a sua compreensão a respeito das coisas, são o cerne dessa pedagogia, o que significa entender a infância como uma condição infantil (CORTELINI, 2004).

O bom desenvolvimento da organização pedagógica escolar é mensurado por meio do processo de aprendizagem. Caso os alunos tenham um aprendizado permanente entende-se que a escola é um ambiente eficaz. Caso os alunos sejam assíduos no ambiente escolar, capazes de aprender e de solucionar problemas, ela está exercendo sua função de transformá-los em indivíduos independentes, que podiam aprender ao longo da vida. Na hipótese de os alunos entenderem por opinar, por ouvir, por envolver valores e por respeitar a opinião dos outros, pode a instituição de ensino se orgulhar de estar exercendo a sua função. Além disso, por meio de uma equipe ativa na organização pedagógica, pode a escola propiciar entendimentos importantes com educação de qualidade.

Desse modo, o plano inserido na organização auxilia a efetivar aquilo que se quer. Caso o administrador escolar queira uma sociedade mais equânime ele precisa

agir na procura desse ideal ao projetar sua atividade educativa. Assim, ele poderá influenciar de algum modo a realidade.

A administração da escola, por se tratar de tomada de decisão, ocorre a cada momento dentro do local escolar, tanto com relação ao projeto de ações quanto à análise da realidade escolar. A projeção obtém significado na edificação de um plano abrangente ao qual necessita pelo que a sociedade quer.

Nesse sentido, a dinâmica de labor dentro de uma instituição de ensino opera assim como uma orquestra. O êxito do trabalho do administrador escolar depende da capacidade de todas as pessoas que fazem parte da orquestra. A atitude do administrador escolar é essencial para o planejamento do exercício pedagógico. É essencial que a instituição de ensino seja ativa, tendo como enfoque essencial o aluno.

Toda a sociedade escolar precisa integrar-se com a finalidade de obter efeitos positivos no ensino, considerando-se como um vínculo essencial nessa união a projeção, eis que é por meio dele que observamos atividades docentes desenvolvidas para a problemática econômica, cultural, social e política que abrange toda a escola e, por conseguinte, consegue-se obter efeitos positivos com relação à educação. A metodologia do plano é importante, embora o mais essencial seja o entendimento do panorama da realidade no qual está atuando, de sua introdução no conjunto.

É necessário, tendo em vista a relevância de um método que dirige o processo de educação, entender o planejamento como tomada de decisões, embora essas decisões não sejam todas inevitáveis, estando o plano como um procedimento de evolução.

Desse modo, pode-se mencionar que cabe à instituição escolar a preparação de seus planejamentos curriculares, separando-se do direcionamento dado pelas normas, com o escopo de considerar as peculiaridades ambientais e as necessidades da sociedade, assim como as essencialidades dos alunos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentro das inúmeras áreas de atuação na educação, o gestor escolar é responsável por planejar, liderar, organizar, monitorar, avaliar, e orientar os processos educacionais que se fizerem necessários, a fim de torná-los efetivos, cuja formação acadêmica deve ser na área de pedagogia.

Nos dias atuais, o gestor escolar enfrenta grandes dificuldades para o desempenho das suas funções, pois anteriormente, a concepção de educação infantil era apenas assistencialista e de zelo; em virtude das transformações ocorridas ao longo dos anos, inclusive no que diz respeito à legislação e as normas, além do respeito e atenção às diferenças, é imprescindível que as instituições de ensino ofereçam a todos os educandos as práticas educacionais

necessárias, cujo objetivo é potencializar o seu pleno desenvolvimento.

Após uma análise criteriosa foi possível constatar a escassez de produções científicas que abordem o tema da gestão escolar direcionado a educação infantil, tendo em vista que este tipo de gestão possui características muito peculiares, ou seja, os problemas apresentados são muito específicos, tais como: o contexto histórico da sua própria constituição inicial, as formas de organização, e principalmente o público ao qual se destina, isto é, crianças de zero a cinco anos de idade.

O processo de construção da gestão escolar da educação infantil é gradativo, pois ainda há muito que desassociá-lo das práticas pedagógicas de outros segmentos. Hodiernamente, a criança é considerada um sujeito em formação, e neste caso, é dotado de direitos, inclusive o direito de receber uma educação de qualidade. A escola, de uma maneira isolada é incapaz de construir o chamado “mundo novo”, entretanto, é um recurso social básico de grande serventia, pois, através da legislação específica, dos cursos de capacitação, formação e aperfeiçoamento dos professores, a obtenção dos recursos financeiros, entre outros, é possível promover melhorias significativas na parte pedagógica e estrutural das unidades escolares.

Através do reconhecimento legal da educação infantil, torna-se impossível negar as conquistas obtidas ao longo dos anos, porém, verifica-se a necessidade de aprimoramento de determinadas conquistas

e principalmente a disponibilização de um maior número de vagas, bem como a construção de novas unidades escolares e a contratação de profissionais especializados; aquisição de material apropriado para o desenvolvimento das práticas pedagógicas; maior valorização dos profissionais que atuam na área, e a sociedade deve reconhecer o espaço educacional.

A gestão escolar baseia-se nos princípios de igualdade, liberdade, qualidade, gestão democrática e do próprio enaltecimento do magistério. É uma tarefa considerada complexa, pois o gestor não é apenas um professor, isto é, comumente assume a postura de administrador, além de ser o indivíduo que deve ser racional em todas as situações e ambiente; caracteriza-se como um grande observador e motivador, tanto em relação aos alunos quanto aos profissionais sob a sua gestão. O gestor escolar é um “idealizador de sonhos”, cujo objetivo precípua é o crescimento da unidade escolar através do alcance de metas pré-estabelecidas.

Apesar da exigência de um currículo oportuno, ou seja, formação ou pós-graduação em pedagogia, muitos gestores enfrentam uma série de dificuldades para o desempenho das suas atribuições, tais como: inexperiência administrativa, financeira e de pessoal, escassez de recursos financeiros, problemas de relacionamento entre os funcionários, compromisso e responsabilidade de cada profissional, falta de envolvimento e acompanhamento do núcleo familiar, entre outros fatores.

De acordo com a literatura pesquisada, acredita-se que a melhor opção em gestão escolar é optar pela descentralização, uma vez que os gestores são autônomos para a tomada decisória, ou seja, distribuição das responsabilidades quanto ao fracasso ou sucesso da unidade escolar, o que se torna um aspecto positivo e significativo; em contrapartida, a grande dificuldade deste método concentra-se no consenso para a tomada de decisão, tendo em vista que o ser humano possui severas dificuldades para aceitar a opinião alheia.

É de suma importância que os responsáveis legais se tornem cada vez mais ativos dentro da comunidade escolar, mediante um envolvimento mais representativo. A gestão de qualidade consiste na exposição dos problemas, nos diálogos, na ação conjunta das partes envolvidas, para que desta forma seja possível decidir a melhor maneira de solucionar os problemas existentes; neste processo, as análises, reflexões, discussões e propostas são feitas por meio de reuniões, palestras, ou qualquer meio pertinente.

5. CONCLUSÃO

Por meio do presente trabalho pode-se verificar a essencialidade da integralização dos gestores educacionais para a melhoria da educação infantil, eis que este é o ponto inicial da edificação de uma boa formação profissional.

A gestão escolar consiste em um ambiente de experiências coletivas, de

atividades pedagógicas, de ensinamentos e de debates políticos, os quais tornam possível uma administração embebida de característica educativa. Cada local possui uma compreensão de gestão escolar distinta, eis que esta diz respeito à realidade de cada um, sendo edificada também por pessoas que trazem as suas próprias experiências como um elemento peculiar.

Em virtude disso, a gestão escolar necessita ser firmada de forma coletiva, com a finalidade de que se possa proporcionar uma representação à instituição que, efetivamente, pode ser buscada por meio dos interesses do panorama escolar.

A obscuridade advinda de um plano pedagógico desencadeia a necessidade de

compreender e levar em consideração o plano como processo em permanente edificação, tendo efeitos mediatos ou então graduais. Isso demonstra a relevância da delimitação das condições possíveis de debate criativo a respeito do tema.

Os desafios de criar uma pedagogia infantil precisam ser colocados em debate na sociedade, com o escopo de ser verificada na escola a educação infantil como uma administração comprometida e eficiente.

Assim, entende-se que é através da realização da formação permanente na escola que os professores estão conseguindo criar suas representações, modificando esse local em um ambiente de importantes aprendizagens para todos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- _____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei 9394/96. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lde.pdf>> . Acesso em: 17 jan. 2009.
- BUJES, Maria Isabel Edelweiss. **Escola Infantil: Pra que te Quero?** In: CRAIDY, Carmem Maria; KAERCHER, Gládis Elise (Orgs.) **Educação Infantil: Pra que te Quero?** Porto Alegre: Ed. Artmed, p. 13 a 22, 2001.
- CORTELLINI, C.M. **Investigações e ações na Educação Infantil: reorganizando a ação pedagógica.** Santa Maria, RS, 2004. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.
- FLORES, Vanessa Medianeira da Silva; TOMAZZETTI, Cleonice Maria. A gestão na educação infantil: concepções e práticas. Seminário de Pesquisa em Educação na Região Sul. 2012.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KULHMANN Jr., Moysés. **Infância e educação infantil: uma abordagem histórica**. Porto Alegre: Ed. Mediação, 1998.
- OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de. (org.) **Educação Infantil: muitos olhares**. São Paulo: Cortez Editora, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

7. NOTA BIOGRÁFICA

Karen Santos D'Oliveira

Graduada em Pedagogia pela Universidade Salgado de Oliveira, especialização em Orientação Educacional e Pedagógica pela UCAM, especialização em Psicopedagogia pela UCB, especialização em Gestão Escolar: Orientação e Supervisão pela CBM. Cursa o Mestrado em Ciências da Educação pela Universidad Columbia Del Paraguay- Py. Exerceu o cargo de Diretora Adjunta de escola pública do município Maricá/RJ e Assessora Pedagógica da Educação Básica na Rede Municipal de Ensino do mesmo município. Atua como Orientadora Educacional na Prefeitura Municipal de Maricá/ RJ e Pedagoga na Fundação Municipal de Educação de Niterói/RJ (FME).