



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

AS POLÍTICAS PÚBLICAS E A GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: UMA RELAÇÃO ENTRECRUZADA

Cláudia Celeste Lima Costa Menezes
(UESB)

RESUMO

Este trabalho apresenta um recorte da pesquisa de doutorado visando compreender a interseção entre as políticas públicas e a gestão da educação infantil. A base teórico-filosófico está alicerçada nos autores: Barroso (2008); Dourado (2000); Torres e Garske (2000); Zenker (2004), dentre outros. Recorremos à pesquisa qualitativa, fundamentada na abordagem fenomenológica e no método etnográfico para responder a questão norteadora da pesquisa: Existe uma relação efetiva entre as políticas públicas e a gestão das instituições de educação infantil que assegure a qualidade do processo educativo deste segmento de ensino? Com a finalidade de penetrar na realidade educacional, a opção metodológica utilizada foi o estudo de caso e as técnicas da coleta e da análise. Diante dos dados da pesquisa, podemos afirmar que existe uma conexão entre a forma de gestão da educação infantil prevista nas políticas públicas em vigor e a qualidade do processo educacional das crianças.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Infantil, Políticas Públicas, Gestão Democrática.

INTRODUÇÃO

Os estudos recentes sobre a educação infantil demonstram que estão sendo ampliadas as preocupações e ações para com este segmento educacional, tanto por parte da ciência como do setor sócio-político. Tem-se percebido os diversos pesquisadores da área se aprofundando nas investigações sobre o



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

desenvolvimento infantil em seus diferentes aspectos, porém, a gestão da educação infantil tem sido ainda pouco discutida e valorizada.

O processo histórico e político da educação infantil demonstra que, durante muito tempo, não se acreditava na possibilidade de se estabelecer espaços de aprendizagens com crianças de 0 a 6 anos em instituições escolares. No Brasil, até quase o final do século XX, as crianças que freqüentavam creches e pré-escolas tinham um atendimento de caráter assistencialista e compensatório. Apesar das conquistas no campo da educação infantil em termos legais, políticos, teóricos e metodológicos, percebe-se ainda que permeiam nos espaços educativos infantis os resquícios de todas as contradições apresentadas durante séculos, fazendo-se necessário ampliar as discussões acerca da importância de se construir espaços de gestão democrática na educação infantil.

A gestão participativa das instituições infantis, tomada como objeto de pesquisa, é relativamente nova. Alguns poucos historiadores da educação atribuem à gestão da educação infantil lugar de destaque no processo de construção do conhecimento. Historicamente, a gestão delimita o caráter político-pedagógico da instituição educativa. As preocupações educacionais sempre estiveram voltadas para uma política escolar mais ampla, para os aspectos ideológicos e legais, para os conflitos e lutas pelo poder, para o papel do Estado na educação e para a formação dos sistemas nacionais de educação. Pouco ou quase nunca se analisa a gestão da educação infantil, ou seja, as instituições educacionais como centro de decisão coletiva e poder, de conflitos individuais e grupais, de autonomia e participação.

A sociedade contemporânea aliada à complexidade da educação infantil e a multidimensionalidade do mundo globalizado apresenta-se com novas exigências que vão reorganizar o processo educacional. Dentre estas, destaca-se como uma urgência maior a implementação da gestão democrática, modificando as estruturas



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

e o funcionamento das instituições de educação infantil, responsáveis diretas pela formação do cidadão. A gestão participativa exige uma articulação/parceria entre Estado, sociedade civil e escola para juntos construir/implementarem políticas públicas que promovam a realização de uma educação verdadeiramente integral e, conseqüentemente, o bem-estar social do País.

O contexto real do cotidiano escolar dos diversos municípios baianos sinaliza que a participação da comunidade local nas tomadas de decisões é muito pequena ou nenhuma. Dificilmente os pais participam das etapas de desenvolvimento da criança e acompanham os processos de ensino e aprendizagem. A prática pedagógica da maioria dos professores é individual e desarticulada da prática dos seus pares, da família e da comunidade comprometendo a relação interna da instituição e, também, externa. O Conselho Escolar, quando constituído, não tem atuação positiva no processo decisório da instituição, existe apenas para cumprir as exigências legais. Geralmente, as comunidades escolar e local desconhecem as políticas públicas de educação infantil e os seus reais direitos.

Diante disso, surge um questionamento que anuncia a **problemática central** do estudo: Existe uma relação efetiva entre as políticas públicas e a gestão das instituições de educação infantil que assegure a qualidade do processo educativo deste segmento de ensino? Visando assegurar a qualidade dos seus resultados, a pesquisa tem como **objetivo geral** compreender a interseção entre as políticas públicas, a gestão das instituições e a prática pedagógica de educação infantil.

Espera-se que, com os resultados da construção desse conhecimento, possamos estar contribuindo com a qualidade da escola pública e possibilitando um olhar específico para a educação infantil, segmento da educação básica, tão



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

abandonado pelos órgãos competentes e tão carentes de políticas públicas que dêem suporte à gestão democrática e a prática pedagógica das instituições de ensino infantil.

A Legislação, as Políticas Públicas e a Gestão da Educação Infantil

A Constituição Federal/1988 representa um marco na história social e política do Brasil, estabelecendo o caráter universal das políticas de educação e saúde. A partir da promulgação da Constituição foram criadas novas leis para garantir os direitos dos homens e, pela primeira vez na história do país, foi declarada à criança a sua cidadania, além de assegurar o caráter educativo das creches e pré-escolas. Essa conquista significou mudanças na concepção de educação infantil, deixando de ser vista como “caridade” para a população pobre, passando, ainda que apenas legalmente, para dever do Estado e direito da criança. No que tange a gestão democrática, a Constituição Federal de 1998 já sinalizava a necessidade de uma gestão educacional para assegurar a qualidade do ensino. O inciso VI, do artigo 206, preconiza que o ensino deverá ser ministrado baseado no princípio da gestão democrática.

A década de 1990 foi promissora para o campo da educação infantil. Um dos grandes destaques foi o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA/90, considerado por muitos legisladores e educadores como uma das leis mais avançadas do mundo, garantindo à criança proteção, segurança e amparo legal. Infelizmente, na prática, ainda mantemos uma distância muito grande entre o que está escrito na lei e o que vivenciam as crianças em diversas regiões do país.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN n. 9.394/96, até o momento, é a grande referência para a organização do sistema educacional do Brasil, responsável por avanços educacionais, apesar de alguns equívocos. A



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

referida LDBEN disciplina a educação oferecida em todos os níveis e integra a educação infantil ao sistema de ensino, colocando-a como primeira etapa da educação básica. Além de quebrar a separabilidade entre cuidar e educar objetiva a formação integral da criança e exige que os profissionais da educação das crianças pequenas tenham formação mínima de nível médio.

No tocante a política de democratização e da gestão escolar representando para o país desenvolvimento político, educacional e social, a LDBEN nº 9.394/96 nos artigos 3º (inciso VIII), 14º (incisos I e II) e 15º assegura a gestão democrática do ensino público, gerida com a participação dos profissionais na construção do projeto pedagógico, da comunidade escolar (interna e externa) em conselhos escolares e com autonomia administrativa, pedagógica e financeira. Porém, é preciso chamar a atenção para o fato de que, embora a gestão democrática apareça no texto da lei, a LDBEN não prevê, por parte da instituição educativa, a eleição direta para gestor. Sendo este ponto crucial para a democratização da educação, podemos concluir que, na perspectiva da gestão democrática, a referida LDBEN fica bastante comprometida.

Em 1998 foi aprovado o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, documento este, que traz em seu bojo orientações e propostas pedagógicas com a finalidade de melhorar a qualidade da educação e do cuidado nas instituições infantis, além de visar o desenvolvimento integral da criança. Ainda, em 1998 foi aprovado o documento Subsídios para Credenciamento e Funcionamento de Instituições de Educação Infantil fazendo exigências cruciais para as instituições infantis. De acordo com Menezes (2008, p. 37), o referido documento “Recomenda, ainda, que sejam criados Conselhos de Educação dos estados e municípios para assumir a função de órgão fiscalizador normativo, deliberativo e de controle social para manter a qualidade dos espaços educacionais”.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

Em 1999 são instituídas as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil como mais uma política para melhorar a qualidade da educação das crianças. As Diretrizes no artigo 3º (incisos VII e VIII) definem normas para a construção/organização das propostas pedagógicas priorizando a prática da gestão democrática.

Em 2001, para cumprir as exigências da LDBEN/96 foi criado o Plano Nacional de Educação. Este plano é um instrumento da política educacional que estabelece diretrizes, objetivos e metas para todos os níveis e modalidades de ensino, para a formação e valorização do magistério e para o financiamento e a gestão da educação, num período de dez anos. Sua finalidade era orientar as ações do poder público nas três esferas da administração: União, estados e municípios, o que o torna uma peça-chave no direcionamento da política educacional do país. Os principais objetivos do PNE são a elevação do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis, assegurando o acesso e a permanência da criança na escola, a redução das desigualdades sociais e regionais e a democratização da gestão do ensino público obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica da instituição e a participação da comunidade interna e externa em conselhos escolares. Vale ressaltar que, este plano está sendo substituído pelo novo PNE 2011.

As políticas educacionais no Brasil têm contribuído para a democratização da gestão escolar, porém este é um processo que requer luta política, compromisso e aprendizado (DOURADO, 2000). Quanto a gestão democrática da educação brasileira, é urgente a necessidade de criar/implementar e/ou alimentar macropolíticas que dêem sustentação as propostas de gestão (Barroso, 2008). A nível Governamental, em termos de programas, o Banco Mundial em acordo com o Ministério da Educação (MEC), tem financiado alguns programas de gestão com o



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

objetivo de organizar a escola básica e ampliar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. A exemplo, temos o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o Fundo de Desenvolvimento da Escola (Fundescola), o Projeto Melhoria da Qualidade na Educação Básica (Pró-Qualidade), dentre outros. Esses programas visam à descentralização e a autonomia das escolas para que a educação pública possa de fato conquistar o seu espaço na sociedade. O PDE através do Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos da Rede Escolar Pública de Educação Infantil (Pro-Infância) tem como metas ampliar, reformar e construir creches e pré-escolas em todo o Brasil. Ainda como política federal, temos o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), o qual exige do gestor municipal a elaboração e apresentação de projetos para conseguir verbas para aquisição de equipamentos, investimento na infra-estrutura e construção de instituições de educação infantil.

O cenário das políticas públicas no Brasil para a educação infantil se apresenta amplo e rico, os objetivos são bem traçados vislumbrando a qualidade da educação e do cuidado das crianças pequenas. O governo federal através do Ministério da Educação tem voltado às atenções para este segmento educacional, porém o processo é lento, requer participação dos municípios, e estes, precisam estar adequados às exigências e às normas dos programas, precisam ter interesse e vontade política, devem caminhar politicamente corretos, sem pendências financeiras e administrativas. Os gestores das instituições infantis precisam ampliar suas concepções de educação, de gestão, de democracia e de participação para envolver toda a comunidade na construção dos projetos e na luta por uma educação infantil de qualidade.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

A Gestão da Educação Infantil: Desafios e Perspectivas

Os pesquisadores da área educacional têm investido nos estudos sobre as formas de organização das escolas, porém muito pouco se tem alcançado na melhoria da qualidade do trabalho educativo. Construir uma gestão democrática no contexto da sociedade brasileira é o grande desafio das instituições de ensino, em especial das escolas infantis. Acredita-se que, antes de tudo, é necessário entender a essência da gestão democrática e a sua relação com a prática pedagógica. Torres e Garske (2000, p. 69) enriquecem acrescentando:

Daí a necessidade de se contar com a construção de um novo e diferente projeto de escola. Um projeto que seja financiado pelo Estado, mas que represente efetivamente os anseios, as expectativas e os sonhos dos segmentos da escola. Um projeto que garanta o desmantelamento da hierarquização do poder no interior das instâncias educativas, da fragmentação entre as tarefas de concepção e execução do trabalho, da centralização do comando, enquanto princípios que limitam a participação e que fortalecem modelo de gestão fundamentado na burocracia.

O momento exige dos profissionais da educação infantil uma revisão de conceitos pré-estabelecidos pela sociedade, pois se está vivenciando um processo político democrático e um novo contexto educacional. Para tanto, a gestão das instituições de educação infantil nos moldes que se tem já não atende as expectativas de uma nova geração e não colabora com a construção do conhecimento e com a formação do cidadão. Para caminhar de forma mais humana e democrática na educação das crianças pequenas é preciso avançar nas mudanças de concepções acerca da criança, da gestão democrática, do papel do Estado e da sociedade, dos profissionais e da família.

A gestão escolar democrática é a mola propulsora para o processo de ensino e aprendizagem de qualidade. Para tanto, a escola precisa avançar nas ações



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

articuladas, nos movimentos coletivos organizados e ser gerida com competência, criatividade, participação colegiada e ações democráticas, possibilitando a integração do sujeito na sociedade. É essencial a observância das particularidades das instituições de educação infantil: espaços e tempos, horário dos professores, planejamento/projetos/propostas pedagógicas, crianças especiais, formação continuada dos professores, ludicidade, higiene corporal, participação da família no processo de ensinar e aprender, dentre outras. Uma gestão eficiente busca realizar um trabalho coletivo e descentralizado, onde a participação democrática seja a mola-mestre de todo o trabalho desenvolvido na instituição.

O gestor da educação infantil precisa refletir sobre a sua atuação, analisando constantemente a sua prática cotidiana, os pontos positivos e negativos para redimensionamento das suas ações futuras. É preciso evitar o acúmulo de atividades burocráticas, envolvimento exagerado com questões corriqueiras da instituição infantil, atitudes centralizadoras, pois tudo isso promove a total falta de tempo do gestor, ou o que, Zenker (2004) denomina de “hiperatividade institucional”. Uma gestão eficiente busca realizar um trabalho coletivo e descentralizado, onde a participação democrática seja a mola-mestre de todo o trabalho desenvolvido na instituição.

Nesse cenário a prática pedagógica precisa ser revista e ampliada. Ao educador compete mediar às aprendizagens, ser crítico, curioso e criativo, saber gerenciar os conflitos, trabalhar os valores, estabelecer relações de confiança e compromisso com as crianças, com os seus pares e familiares. Complementando o perfil do profissional da educação infantil, uma vez que este segmento apresenta particularidades e singularidades Zenker (2004, p. 253) acrescenta:

Neste sentido, o perfil profissional de quem trabalha com a primeira infância impõe uma competência muito importante: a polivalência. Ressaltamos que este aspecto diz respeito ao



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

trabalho amplo que o profissional abraça: desde o lidar com os seus próprios conteúdos emocionais, com as representações que faz a respeito de criança e de educação, com a autovalorização, com o desejo de fazer parte do universo infantil (construindo e reconstruindo constantemente seus pensamentos e ações educativas) até o fazer projetos de qualidade.

É urgente buscar novos horizontes para a educação infantil abrindo espaços para a prática da gestão democrática e para a efetiva participação da comunidade escolar (direção, coordenação, professores, crianças, funcionários, pais, secretaria de educação etc.) Compete aos gestores das instituições infantis, num processo coletivo, construir a identidade da escola, promover a valorização deste segmento e dos seus profissionais e possibilitar a condução das mudanças. É imprescindível superar os desafios políticos, econômicos, humanos e sociais e enfrentar as forças internas e externas que têm influência na educação infantil. Zenker (2004, p. 257) expressa “O gestor escolar – arquiteto da construção de uma nova identidade da educação infantil”. Acrescenta ainda que é necessário:

Desamarrar-se das tradições e, ao mesmo tempo, movimentar-se de forma singular na busca do sujeito-criança, que é o objeto de trabalho da educação infantil, requerem ousadia do seu gestor. Estamos convictos de que tecer a malha do cotidiano dessas escolas, priorizando critérios de qualidade, reflete a sua missão: socializar as crianças.

Por falta de compromisso ou por ignorância política a educação das crianças pequenas se encontra na parte inferior da pirâmide educacional. É necessário que os educadores comprometidos com a defesa da educação e dos direitos das crianças à educação continuem a realizar pesquisas e projetos que possibilitem avançar na construção de políticas públicas que assegurem a equidade e a qualidade do ensino infantil e que contemplem as diversidades culturais das crianças brasileiras. É necessário que as crianças sejam orientadas por práticas



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

emancipatórias e por profissionais que entendam a democracia como um processo coletivo e em construção permanente.

Síntese do Percurso Teórico-Methodológico

Para a realização da pesquisa, uma vez que, esta é uma atividade que envolve planejamento, organização e sistematização, com vistas à produção de novos conhecimentos, foi adotada a pesquisa qualitativa, buscando um referencial teórico-metodológico que permita compreender a complexidade dos fenômenos, fundamentado na abordagem fenomenológica e no método etnográfico. Tendo a necessidade de se estar buscando constantemente novas indagações e novas respostas com a finalidade de penetrar na realidade educacional, foi utilizado como opção metodológica qualitativa o estudo de caso. Como a técnica deve ser coerente com o debate metodológico, pois são as ferramentas para percorrer o caminho, foram empregadas as técnicas da coleta e da análise. A observação sistemática direta, a entrevista semi-estruturada e o grupo focal foram os instrumentos utilizados na coleta de dados. A pesquisa foi realizada em duas instituições de educação infantil de um município da Bahia, uma situada na zona urbana e outra no campo com a intenção de analisar intensamente o contexto real, visando descrever, compreender e interpretar o fenômeno em estudo. Os dispositivos foram aplicados nas escolas envolvendo todos os professores, direção e coordenação, na Secretaria de Educação do município e no Conselho Municipal de Educação.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

CONCLUSÕES

O cenário da educação brasileira na contemporaneidade é de perspectivas democráticas, especialmente no que tange a educação infantil. O movimento de construção de políticas educacionais e de políticas públicas para a educação infantil tem-se intensificado gradativamente, apesar da pouca compreensão, por parte do poder público da importância deste segmento para o desenvolvimento da nação e para a transformação social do país. A gestão participativa na educação infantil ainda é limitada ao planejamento das ações e dos projetos pedagógicos e a administração financeira para cumprir a burocracia das exigências legais do governo municipal, estadual e federal. Assim declara a diretora de uma das escolas pesquisadas: “O papel do Colegiado Escolar é fiscalizar as verbas que chegam na unidade e intervir quando há necessidade”. É urgente e necessário mudar esta concepção.

A gestão democrática da educação abre os espaços para a participação da comunidade interna (direção, coordenação, professores, alunos e funcionários) e da comunidade externa (sociedade civil) nos processos administrativos, financeiros e pedagógicos da instituição escolar, contribuindo para o desenvolvimento da educação infantil e crescimento da unidade educativa. Infelizmente, na prática, a participação da comunidade é muito pequena. Numa das instituições da pesquisa, com 92 crianças, apenas 05 pais participaram da atividade promovida pelo município como o “Dia D do Conselho Escolar”. É fundamental que o gestor da educação infantil tenha sua atenção voltada para o estabelecimento de canais que busquem os meios adequados para esta interação. Perspectivando uma gestão efetivamente participativa e autônoma da educação



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

infantil, é que se faz necessário incrementar o processo de democratização da educação.

A análise dos achados da pesquisa nos assegura que é possível afirmar que existe uma conexão entre a forma de gestão da educação infantil prevista nas políticas públicas em vigor e a qualidade do processo pedagógico das crianças. Acredita-se, portanto, que as instituições infantis cuja gestão é condizente com a legislação e com as políticas públicas atuais apresentam uma equalização e uma melhoria da qualidade do processo educativo. Assim declara a coordenadora pedagógica da instituição pesquisada acerca da relação políticas públicas x gestão escolar x prática pedagógica de educação infantil: “Elementos indispensáveis e inseparáveis para o sucesso da Educação Infantil. Tudo o que o professor na prática sonha ou realiza depende diretamente das políticas públicas e de como a escola vai gerir essas políticas”.

Devemos lutar por uma educação infantil que transponha as barreiras sociais, que respeite a individualidade na diversidade e que privilegie a liberdade da criança. Esta educação só pode acontecer num espaço democrático, onde seja desenvolvida a capacidade de pensar, refletir e agir/fazer. Para tanto, é necessário investimento do poder público nas instituições infantis e no seu quadro de profissionais, possibilitando a formação inicial e continuada dos educadores, gestores e funcionários.

Esperamos com esta investigação possibilitar a reflexão sobre as proposições e implementação das políticas públicas federais, estaduais e municipais para a gestão da educação infantil visando à qualificação da existência humana e a equidade deste segmento educativo. Acreditamos que este é um dos caminhos mais viáveis para alcançarmos a verdadeira gestão democrática da educação infantil.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

REFERÊNCIAS

- BRASIL/MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.
- _____. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <http://www.dji.com.br/constituicao_federal/cf205a214.htm> Acesso em 05.08.2010>.
- _____. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei nº 8.069/90, de 13 de julho de 1990. São Paulo: CBIA-SP, 1991.
- _____. **Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998.
- _____. **Subsídios para Credenciamento e Funcionamento de Instituições de Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998.
- _____. Resolução CEB nº 1, de 07 de abril de 1999. Institui as **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br>>. Acesso em 26 fev. 2008.
- _____. **Diretrizes Operacionais para a Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEF, 2000.
- _____. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 26 fev. 2008.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2008.
- DOURADO, Luiz Fernandes. A Escolha de Dirigentes Escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2008.
- MENEZES, Cláudia Celeste Lima Costa. **A organização dos espaços de ensinar e aprender numa escola de educação infantil do município de Jequié - Bahia**. Salvador: UFBA, 2008. (Dissertação de Mestrado)
- TORRES, Artemis e GARSKE, Lindalva Maria N. Diretores de Escola: o desacerto com a democracia. In: LÜCK, Heloísa (Org.). **Gestão Escolar e Formação de Gestores**. **Em Aberto**, v. 17, nº 72, p. 1 - 195, fev./jun. 2000.
- ZENKER, Márcia Rosiello. A Gestão da Educação Infantil - Particularidades. In: COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.