

MIUDEZAS: INTERAÇÕES ENTRE DIRETORA E CRIANÇAS NO COTIDIANO DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Rita Marisa Ribes Pereira¹
Paula Tássia Ferreira Vianna²

Resumo: Este texto tem por objetivo problematizar as relações entre gestão e pesquisa no cotidiano da Educação Infantil. O foco é colocar em cena interações entre crianças e a diretora da escola construídas no cotidiano. Para tanto, apresenta uma pesquisa realizada num Espaço de Desenvolvimento Infantil localizado na cidade do Rio de Janeiro. Como metodologia foi construído um inventário dos registros acumulados pela diretora sob a forma de coleção, problematizados como documentos. Dentre os autores de referência destacam-se Walter Benjamin, Mikhail Bakhtin, Sonia Kramer, Maria Malta Campos e Fabiana Fernandes. O diálogo entre escola e a academia destacou a produção de conhecimento no próprio cotidiano escolar, contribuindo para ressignificar concepções de gestão na Educação Infantil. Entende-se que a presença e a participação das crianças são elementos estruturantes da gestão, e que reconhecer seus atravessamentos no trabalho escolar implica uma postura ética e política voltada à construção de uma escola que exista com e pelas crianças.

Palavras-chave: Crianças; Gestão; Interações; Educação Infantil.

EVERYDAY DETAILS: INTERACTIONS BETWEEN THE PRINCIPAL AND CHILDREN IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION

Abstract: This text aims to problematize the relationships between management and research in the daily routine of Early Childhood Education. The focus is to present interactions between children and the school principal constructed in the daily routine. To this end, it presents a study carried out in a Child Development Center located in the city of Rio de Janeiro. The methodology was an inventory of the records accumulated by the principal in the form of a collection, problematized as documents. Among the reference authors are Walter Benjamin, Mikhail Bakhtin, Sonia Kramer, Maria Malta Campos e Fabiana Fernandes. The dialogue between schools and academia highlighted the production of knowledge within everyday school life, contributing to the redefinition of management concepts in Early Childhood Education. It is understood that the presence and participation of children are structuring elements of management, and that recognizing their influence on school practices implies an ethical and political stance aimed at building a school that exists with and through children.

Keywords: Children; Management; Interactions; Early Childhood Education.

PEQUEÑECES: INTERACCIONES ENTRE LA DIRECTORA Y LOS NIÑOS EN EL DÍA A DÍA DE LA EDUCACIÓN INFANTIL

Resumen: Este texto pretende problematizar las relaciones entre gestión e investigación en lo cotidiano de la Educación Infantil. El objetivo es escenificar interacciones entre los niños y el director de la escuela

¹ Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Licenciada em Filosofia pela Universidade Federal de Pelotas. Professora Titular da Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. E-mail: ritaribes@uol.com.br

² Licenciada em Pedagogia e Mestre em Educação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Professora da Rede Municipal do Rio de Janeiro. E-mail: paula_vianna@hotmail.com

basadas en la vida cotidiana. Para ello, presenta una investigación realizada en un Espacio de Desarrollo Infantil ubicado en la ciudad de Río de Janeiro. Como metodología se construyó un inventario de los registros acumulados por el director en forma de colección, problematizados como documentos. Entre los autores de referencia destacan Walter Benjamin, Mikhail Bakhtin, Sonia Kramer, Maria Malta Campos e Fabiana Fernandes. El diálogo entre la escuela y la academia puso de relieve la producción de conocimiento en el propio cotidiano escolar, contribuyendo a resignificar las concepciones de gestión en la Educación Infantil. Se entiende que la presencia y la participación de los niños son elementos estructurantes de la gestión, y que reconocer sus intervenciones en el trabajo escolar implica una postura ética y política orientada a la construcción de una escuela que exista con y por los niños.

Palabras clave: Niños; Gestión; Interacciones; Educación Infantil.

Introdução

A pesquisa que dá origem a este texto, construída como Dissertação de Mestrado, nasceu da problematização de um sentimento que se mostra comum entre professoras que trabalham com crianças e passam a assumir cargos de gestão na escola: a de que esse novo cargo as afasta da relação cotidiana com as crianças. É certo que todo trabalho na Educação Infantil - direta ou indiretamente - é voltado às crianças e envolve toda a equipe escolar: professoras, diretora, secretárias, coordenadoras, nutricionistas, merendeiras, equipe de limpeza etc. Entretanto, o exercício da gestão implica uma série de atividades protocolares, burocráticas e até mesmo “braçais” que, tomando um tempo significativo do trabalho cotidiano, sugere rarear e exaurir as possibilidades de interação direta com as crianças.

Problematizando esse sentimento, algumas questões emergiram: Que interações acontecem entre a diretora e as crianças no cotidiano? No exercício da gestão, a interação com as crianças, de fato, rareia? Ou se torna invisível (invisibilizada) em meio a tantos afazeres? Em que medida, ao não estarem expostas no rol das atividades de gestão, as interações entre diretora e crianças na Educação Infantil deixam de ser vistas, vividas, focadas, percebidas, comentadas? Como essas interações se mostram no cotidiano? Quando acontecem? Acontecem?

As interações sociais são centrais no cotidiano da Educação Infantil, constituindo, junto das brincadeiras, eixos metodológicos por excelência, já firmados legalmente desde as Diretrizes Curriculares da Educação Infantil (2010) e reiteradamente tomadas como objeto na produção de conhecimento no campo interdisciplinar dos estudos da infância. No entanto, parece-nos, os sujeitos da interação, nessas diferentes produções discursivas, prioritariamente, são as crianças e as relações que acontecem entre elas - experiência entre pares onde manifestam

sua capacidade de agência e da qual resultam desenvolvimento e aprendizagens, bem como o fortalecimento das culturas infantis. Professores, via de regra, ocupam o lugar de promotores, zeladores ou avaliadores dessas interações, assumindo-as como prioridade no planejamento do cotidiano de trabalho, e cujas garantias estariam, em parte, relacionadas a uma política de gestão que as assuma como essenciais.

Percebemos, no levantamento bibliográfico feito, que os estudos sobre a temática das interações na Educação Infantil, focam mais nas relações interpessoais entre as crianças, pouco ou nada mencionando os adultos envolvidos na gestão. Como contraponto, nos estudos referentes à gestão na Educação Infantil, além de ser uma produção mais incipiente, como indicam as pesquisas de Fernandes e Campos (2015) e Fernandes (2024), o foco volta-se mais para as questões administrativas e burocráticas, não tocando nas interações interpessoais com as crianças.

Visando problematizar a ausência de uma intersecção na produção de conhecimento em torno das temáticas das interações e da gestão, buscamos o diálogo com os estudos de Raquel Gonçalves Salgado (Salgado et alii, 2013; Salgado, 2014) a fim de construir uma reflexão sobre relações intergeracionais a partir de uma perspectiva crítica da cultura contemporânea. Sob esta lógica, os mundos sociais das crianças e dos adultos têm se constituído de forma cada vez mais apartada. Há um acentuado olhar para as crianças em sua especificidade, que não se faz acompanhar pela presença do adulto, cujo papel social em relação às crianças parece se esvaziar à medida em que os discursos sobre a expertise da criança se impõem.

Raquel Salgado e sua equipe (2013) realizaram uma pesquisa sobre os mundos sociais e culturais de crianças e adultos na contemporaneidade, no contexto escolar, propondo uma oficina, “Imagens e ideias”, com professores, crianças e suas mães em torno do que consideravam atividades próprias de crianças, de adultos, ou comum a ambos. Para tanto, organizaram uma série de cartões em que apareciam “imagens de produtos, situações sociais, publicidade, programas de TV, redes sociais e objetos diversos como elementos disparadores de reflexão” (p. 51): celular; secador de cabelo; novelas Avenida Brasil, Cheias de Charme, Amor Eterno Amor; programas A Fazenda, Pânico, Fantástico; *cards* do Pokémon, filme Os Vingadores; escola.

Elementos relacionados às mídias e tecnologias foram majoritariamente apontados pelas

crianças como sendo “de criança” ou “comum a ambos”, enquanto muitos foram classificados por professoras e mães como “de adulto”, dando a ver como a subjetivação da infância e adultez se transformam em face da cultura do consumo.

No entanto, o que mais nos surpreendeu foi que tanto as crianças, quanto os adultos, nessa conversa acontecida na escola, disseram que a escola era lugar “de criança”. O que faz com que a escola não seja vista como um lugar comum a crianças e adultos, sequer pelos adultos? Será que a máxima cotidianamente repetida de que “lugar de criança é na escola” transmutou-se em “escola é lugar (só) de criança?”.

Dessa atividade de pesquisa relatada extrai-se a urgência de pensar políticas públicas de formação e de cultura, bem como propostas pedagógicas que contribuam para a visibilidade dos sujeitos que habitam a escola, da diversidade das equipes e do papel de cada grupo profissional, enfatizando a alteridade adulto/criança que constitui a educação como prática cultural, alteridade que já se mostra incluída nas Diretrizes Operacionais Nacionais de Qualidade e Equidade para a Educação Infantil (2024) e que tem caracterizado as pesquisas de Sonia Kramer (Kramer et alii, 2016), na intersecção entre formação de professores e a promoção da Educação Infantil. Foi nessa linha de reflexão que se desenhou a problemática da pesquisa que aqui apresentamos, desenvolvida por Paula Tássia sob orientação de Rita Ribes. Considerando toda a gama de trabalho que a gestão implica, a pesquisa “A diretora e as crianças: narrativas do cotidiano da gestão na Educação Infantil com crianças pequenas” consistiu em observar como aconteciam, no cotidiano da escola, a interação da diretora com as crianças - seja em situações por ela instituídas, como diretora ou como pesquisadora, seja respondendo às demandas espontâneas das crianças.

O lugar e a perspectiva de onde se olha: notas metodológicas

Um caleidoscópio de olhares se abre quando pensamos a diversidade dos lugares sociais que constituem o cotidiano e as relações vividas na Educação Infantil. Estamos nomeando como lugar social, numa perspectiva bakhtiniana, a posição que ocupamos no mundo quando, pelas nossas enunciações, dizemos quem somos e os modos como participamos no fluxo das interações. É na produção da linguagem que esse lugar social se mostra, podendo ser confirmado, questionado ou negado pelo auditório social. Colocam-se em cena as

possibilidades de circulação e horizontalidade da palavra, bem como as relações de poder, os não ditos e os silenciamentos que permeiam as negociações da participação e dos lugares de autoridade (Bakhtin, 1982).

Aqui, carece problematizar os entrecruzamentos que se formam na relação entre gestão e pesquisa. Que implicações há entre ser diretora e ser pesquisadora? Como nasce uma pesquisa? Como a atividade de pesquisa convive com o exercício da gestão? Como se ocupa e como se responde a partir de cada um desses lugares sociais? Como se desenham, nesse contexto, as condições de circularidade da palavra e/ou a delimitação dos lugares de autoridade? Como lidar com esses desafios e conflitos na organização da pesquisa em contexto institucional, entendendo-os como parte da pesquisa, sem silenciá-los ou subtraí-los dos textos que dela resultam?

A decisão de desenvolver a pesquisa na própria escola onde Paula atua como diretora justificou-se pela compreensão de que o lugar da pesquisa é aquele onde nascem as suas questões de base, onde o objeto se oferece ao estudo de forma originária. No entanto, considerando o duplo lugar ocupado pela pesquisadora nesse contexto - ser diretora e pesquisadora, a que olha e que por si mesma é olhada - torna-se importante explicitar critérios adotados para construção de um rigor acadêmico visando balizar esse olhar: permanecer em diálogo para que os achados e os caminhos escolhidos não sucumbam à armadilha de um olhar ensimesmado e levar para o texto os conflitos e as contradições vividas no processo. O constante diálogo se deu, na perspectiva da gestão, pela organização das ações em equipe (diretora e diretora adjunta) e, do ponto de vista acadêmico, pela atuação do Grupo de Pesquisa em que a pesquisadora está inserida, que se posicionou como leitor crítico e debatedor do projeto ao longo de sua construção.

Também aqui neste texto há um desafio que se refere à escrita em co-autoria de uma experiência - a gestão - vivida em primeira pessoa. Tomamos a decisão de manter como anotação do Diário de Campo os registros das situações vividas unicamente pela diretora e anotados com intenção de pesquisa de pesquisa. Já as reflexões construídas a partir desses registros - material de pesquisa -, compartilhados e debatidos por nós no processo de orientação, esse delicado exercício de (co)autoria, são trazidas como corpo do texto.

Com anuência da comunidade escolar e da Secretaria Municipal de Educação da Cidade

do Rio de Janeiro, a pesquisa se realizou tendo por objetivo central fazer um inventário de relações e interações que aconteciam entre a diretora e as crianças no cotidiano, com vistas a problematizá-las. Como caminhos metodológicos foram adotados a organização/revisão de um acervo de materiais diversos (desenhos, bilhetinhos, florzinhas, presentes, agendas de trabalho, documentos escolares etc) guardados desde a criação da escola e, também, a produção de um diário de campo, com registros de situações vividas - procedimentos metodológicos que serão melhor detalhados mais a frente.

A escola e sua gestão

A pesquisa foi realizada num EDI - Espaço de Desenvolvimento Infantil, cuja proposta está centrada na criação de unidades que abrigam tanto a creche quanto a pré-escola em um mesmo ambiente físico, construídos pela Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro exclusivos para a Educação Infantil. Assim, localizada na zona oeste, a escola é uma instituição pública inaugurada em 2016, habitada desde então por adultos e crianças - bebês e crianças pequenas, de regiões periféricas, que compõem os grupamentos do berçário à pré-escola.

O EDI é composto por 12 turmas, sendo 6 turmas de creche e 6 turmas da pré-escola. No período em que a pesquisa foi finalizada, no ano de 2024, contavam 287 crianças matriculadas. Cada turma possui um nome designado a partir da escolha das crianças, legitimando a autoria e a identidade do grupo. Na gestão das ações pedagógicas, há o objetivo de fazer dialogar a teoria com a prática, rompendo, por exemplo, com um recorrente currículo pautado nas datas comemorativas e em seu calendário de festividades, no qual as crianças ficam expostas a práticas pedagógicas sem significado que se repetem anualmente/ad infinitum, condenando o conhecimento a abordagens segmentadas e descontextualizadas da realidade social e do interesse das crianças, como asseveram Barbosa e Horn (2008).

Noutra perspectiva, de acordo com o Projeto Político Pedagógico do EDI, o intuito vivenciar uma proposta metodológica que construa ações pedagógicas a partir do ponto de vista da criança em um diálogo constante com os seus pares e os adultos, respeitando os seus desejos, expectativas e valorizando a concepção da criança enquanto protagonista do seu desenvolvimento. Na Rede Municipal de Educação do Rio de Janeiro são realizadas eleições para a ocupação dos cargos de gestão. Para participar do pleito, por meio da Subsecretaria

Executiva e da Subsecretaria de Articulação e Integração da Rede, foi instituída a Resolução SME N. 281, de 14 de setembro de 2021, estabelecendo normas e procedimentos relativos ao Processo de Certificação Nível 1, pré-requisito para o exercício dos cargos de Diretor IV e Diretor Adjunto de Unidade Escolar da Secretaria Municipal de Educação - SME, e para a Seleção de Diretor IV.

Constituem pré-requisitos para participação no Processo de Certificação Nível 1: I. Ter, no mínimo, 3 (três) anos de efetivo exercício na Secretaria Municipal de Educação - SME; II.

Não ter sofrido aplicação de sanção em razão da prática de irregularidades administrativas nos últimos cinco anos anteriores à data de publicação deste Edital; III. Caso exerça ou tenha exercido função de Diretor IV de Unidade Escolar, não ter atraso ou irregularidades insanáveis nas prestações de contas apresentadas nos últimos 5 (cinco) anos; IV. Ter, no mínimo, 05 (cinco) anos de regência de turma ou estar no exercício de cargo ou função de Diretor.

Além dos pré-requisitos citados, constituem, ainda, exigências para a participação dos servidores na Seleção para o cargo de Diretor IV a aprovação em todas as etapas da Certificação de Nível 1 e a disponibilidade e compatibilidade de carga horária para o exercício do cargo de Diretor IV com o horário de funcionamento da Unidade Escolar pretendida, na forma do art. 26 da Lei Municipal N.º 5.623/2013 e do art. 188 da Lei Orgânica do Município do Rio de Janeiro. O Programa de Certificação dos gestores se tornou um critério obrigatório para participação na seleção e exercício da função de Diretor IV e Diretor Adjunto de Unidade Escolar, estruturando um novo modelo de ingresso dos professores à gestão escolar no Município do Rio de Janeiro.

Paula atua na gestão do EDI desde maio de 2016 e, ao longo desse tempo, experienciou outras formas de acesso à gestão, incluindo a consulta à comunidade escolar, que é composta por responsáveis, professores, direção e funcionários. Conforme citado por Tatagiba (2010) há situações em que ocorrem indicações de diretores pelas CREs - Coordenadorias Regionais de Educação, seja por vacância, ou inaugurações de Unidades Escolares fora do período de seleção para gestores no Município do Rio de Janeiro, mas comumente há a consulta à comunidade escolar. E é justamente nessa consulta que a seleção para gestores estabelece uma relação de proximidade e confiança com os responsáveis que irão compartilhar o cotidiano escolar junto às crianças e a gestão, considerando que os processos burocráticos e administrativos ficam

registrados em documentos, leis, diários oficiais, mas o que foi e é vivido no chão da escola também é igualmente notável e marca a cada um enquanto história.

Falar do lugar da diretora na gestão, e aqui especificamente na gestão de um Espaço de Desenvolvimento Infantil do Município do Rio de Janeiro, bem como dos encontros com as crianças no cotidiano trazem à tona acontecimentos não necessariamente planejados, mas vividos e experienciados para além das ações administrativas. Permeando as obrigações e atividades que a função exige da direção no cotidiano, há uma complexidade de interações e trocas com as crianças que ajudam a compor outras perspectivas para olhar esse lugar - da gestão - problematizando-o naquilo que se mostra visível a elas e explorando nuances antes não observadas.

Ao refletir sobre as atribuições de um diretor dentro da escola, carece considerar as situações que contemplam desde as decisões políticas balizadas pelas normativas legais até a construção de uma proposta pedagógica em consonância com os sujeitos que compõem a comunidade escolar. A pesquisa permitiu vislumbrar outras possibilidades presentes no exercício do cargo de direção para além das atribuições administrativas, e também incitou o aprofundamento teórico sobre estas atribuições visando a garantia de uma educação de qualidade para as crianças.

O olhar lançado pela pesquisa permite compreender que o exercício da gestão não está dado ou previamente garantido. Há um movimento de apropriação do cargo que consiste em articular as novas demandas administrativas específicas da gestão e a manutenção da relação com as crianças, experiência trazida da docência que permite um ponto de equilíbrio em meio a tantas novas atribuições. A recepção das crianças na chegada, a circulação nas salas acompanhando e/ou participando das atividades pedagógicas, as conversas sobre as questões triviais do cotidiano, idas ao refeitório para acompanhar a merenda, encontros casuais no corredor, a ida delas na secretaria por estarem contrariando os combinados são encontros entre a diretora e as crianças que vão traçando os seus caminhos a partir de um outro lugar, desenhando novas formas de interação e de produção de linguagem.

Gouvêa (2011, p.552) destaca que: “a linguagem informa a experiência, inscrevendo-a e circunscrevendo-a no interior de um repertório cultural, expresso nos signos linguísticos. Ao fazer uso desses signos, a criança, na interação cotidiana, introjeta as categorias de apreensão

do mundo”. Estar com as crianças, conversando com elas, permitia uma escuta do que elas tinham a dizer sobre questões do dia a dia, sobre a escola e sobre a vida, propiciando também alguns escapes na rotina ou uma reorganização dela, a partir dessas interações.

Miudezas

Essas novas formas de interação com as crianças construídas a partir do lugar da gestão foram, ao longo de oito anos, deixando como rastros uma coleção de diferentes materiais. Durante o processo de organização dessa coleção, vieram à tona registros e presentes guardados desde a inauguração da escola, sendo a maior parte acomodada na lembrança, e também na galeria de fotografias do celular. A diretora tinha por hábito registrar encontros e guardar materiais recebidos. Rever, como pesquisadora, esses objetos e memórias e registros - um acervo de abraços, olhares, gestos, elogios, reivindicações, perguntas espontâneas, florzinhas, sementes, folhas, etc. - permitiu perceber como o estar na gestão é uma ação atravessada por visões de infância, de escola, ideais políticos e concepções teóricas que se expressam no miúdo do cotidiano, ficando muitas vezes subsumidos em face das urgências.

Na chegada, a menina mostra à diretora que sua calça tem uma pedrinha brilhante igual à dela, firmando semelhanças. Numa passada na secretaria, outra menina passa para contar que ganhará um irmão, mas pede segredo até que a própria mãe lhe conte. O menino vê a diretora sair apressada para uma reunião e recomenda “vê se não vai fazer merda, hein?”, sendo repreendido pela mãe. Um grupo de crianças à espera do sinal de saída inventa uma música como forma de pressão para antecipar o sinal: “Ô Paula, toca o sinal! Eu quero ir para a minha casa e brincar no meu quintal”. Mas antes de ir embora, a menina quer ver os desenhos das unhas da diretora. Miudezas. Interações.

Esses materiais, nesta pesquisa, foram tomados como objetos de uma coleção, numa perspectiva teórico-metodológica inspirada em Walter Benjamin (1995, 2013) e sua concepção acerca da atividade colecionadora. Segundo o autor, o colecionador retira os objetos do fluxo ordinário ou utilitário do cotidiano e os leva para um lugar onde os torna sagrados - a sua coleção. Cada objeto contém uma história própria, ao mesmo tempo em que é uma miniatura recortada da realidade histórica e social - fala do contexto de onde vem e, no interior da coleção, é reposicionado em face da chegada de novos objetos, fomentando, nessa justaposição, novas

indagações. Um objeto se entrelaça a outro, uma vez que quando é olhado sozinho assume uma determinada disposição, mas ao ser olhado em conjunto assume outra perspectiva. A chegada de cada fotografia, cena ou objeto convida a outros olhares, suscitando novos questionamentos e problematizações:

Cada objeto tem sua história e seu valor, mas é no contexto da relação com os demais objetos que essa história e esse valor se potencializam e se revigoram, dando a conhecer a singularidade do objeto. [...] Todo objeto tem uma história própria e uma história vinculada à sua pertença na coleção. É essa tensão entre o que se torna único e o que se torna parte que dá sentido à coleção e que orienta o olhar cuidadoso de quem pinça da pragmática do mundo um fragmento para torná-lo sagrado. (Pereira, 2012, p. 34).

Cada objeto reunido nesta pesquisa foi provocando novos olhares à medida que foram contemplados para além do que estava visível, sendo apreciadas as diferenças e semelhanças entre as imagens captadas, os presentes recebidos e as cenas do cotidiano compartilhadas, entendendo que todas elas eram atravessadas não apenas pelo contexto escolar, mas também pelas histórias da diretora e das crianças vividas naquele lugar e para além dele. Nessa perspectiva a coleção foi construída marcada pela intencionalidade da diretora em guardar esses objetos e momentos, como um hábito comprometido em registrar o cotidiano escolar. O gesto do guardar/coleccionar é indicativo do reconhecimento de uma importância. Posteriormente, poderiam ser mostrados em algum evento da escola ou até mesmo serem esquecidos, como tantas imagens nunca mais vistas que arquivamos em nossos celulares e HDs.

Colecionar como diretora. Rever a coleção como pesquisadora. Ao ser retomado com intenção de pesquisa, debruçar-se sobre a coleção transcende a ação simples de mostrar (o que já implica um profundo trabalho de contextualização), somando-se a de lançar indagações e ensaiar interpretação àquilo que, no presente, se mostra de maneira nova e distanciada. Pela coleção, o pesquisador pode ver a si mesmo de um outro lugar, também. Há momentos captados pela pesquisa que reivindicam novas formas de olhar para algumas situações que, de tão recorrentes na rotina de trabalho, acabam se tornando invisíveis. São como surpresas reveladas pelas fotografias que surpreendem até mesmo aos fotografados sobre aquela situação vivida.

Cada fragmento conta uma história, revela um sentimento e descortina as miudezas da relação gestor-criança no cotidiano da Educação Infantil. Uma coleção nunca começa a ser

colecionada ou revelada quando decidimos, pois ou alguém olhou para o que estava sendo guardado e aquilo causou uma demanda, ou esta já estava sendo reconhecida. É possível fazer uma analogia com a história, pois há uma história que é anterior, tem algo que se segue depois e há o que muda uma vez que mexemos e intervimos nela.

Essa coleção de miudezas são testemunhas de interações vividas com as crianças no cotidiano. Destacamos, a seguir, o registro de 5 situações vividas que mostram o quanto a gestão é permeada pelo encontro com as crianças e pela linguagem e afetos construídos nesses encontros.

Entre a vida e a morte

Parecia mais um dia comum na sala da direção. Ao mesmo tempo em que acessava a caixa de e-mail para registrar e realizar as demandas do dia, me deparei com um grupo de crianças da Turma das Borboletas e Mariposas entrando em polvorosa na sala da direção, chamando para ver um passarinho que tinha sido encontrado na lateral da escola enquanto eles estavam brincando nesse espaço. Me levantei de imediato e acompanhei as crianças e a professora até o passarinho, e confesso que não tinha como não ser afetada pela curiosidade e animação delas, uma vez que essa turma já possuía um histórico com um projeto envolvendo insetos e diferentes animais justamente pelo interesse manifestado nesses seres tão importantes da nossa natureza. Ao chegar até o passarinho observei que ele estava aparentemente machucado, pois estava quieto e permitindo com facilidade que as crianças o pegassem com as mãos. O cuidado com o passarinho era evidente, e rapidamente as crianças assumiram a responsabilidade pela guarda dele, além da construção de tramas familiares, pois uma menina afirmou que era a mãe do passarinho e um menino assumiu a paternidade, definindo assim os papéis que seriam vivenciados por eles a partir de então. Ainda contagiados pelo encontro inesperado da manhã, as crianças se despediram do novo companheiro, deixando-o num cantinho perto da árvore localizada na lateral do EDI, pois refletimos que era melhor deixar ele mais próximo à natureza, pensando na sua breve recuperação. As crianças retornaram para a sala de atividade no segundo andar com a promessa de que iriam descer assim que fosse possível, tendo em vista que o compromisso pelo cuidado do passarinho já tinha sido estabelecido, e não tinha como ser descumprido. Mesmo retornando para a sala da direção continuei pensando sobre esse episódio, talvez não alcançando de imediato que aquele momento tinha sido um alento na rotina, mas tendo a certeza de que nenhuma atividade administrativa seria tão importante quanto as experiências vividas com as crianças naquele momento, uma vez que com as suas insurgências elas me desenraizaram daquela sala para que eu pudesse existir em outro espaço. O dia desenrolou-se e novamente me encontrei envolvida em atribuições do cotidiano escolar, fazendo com que eu não

conseguisse monitorar a recuperação do passarinho, mas quando as crianças desceram para verificar se estava tudo bem com ele, já o encontraram sem vida perto da árvore. A sensação de tristeza subitamente atravessou a todos ali presentes, mas nada se comparou a reação do menino e da menina, que seguravam o passarinho em suas mãos, ao mesmo tempo em que se debulhavam em lágrimas por terem perdido o filho que havia sido encontrado há pouquíssimo tempo, mas que possuía uma importância que não poderia ser medida pelo tempo cronológico. Enquanto eu observava o luto que havia se instaurado entre nós, comecei a refletir com a Professora da turma sobre como agiríamos diante do ocorrido, optando por questionar as crianças sobre o que faríamos naquele momento, e juntos, chegando à conclusão de que era necessário realizar um enterro para nos despedirmos, escolhendo assim os arredores do limoeiro que havia sido plantado pela Turma da Cobra no ano anterior para enterrar o passarinho. Enquanto nos reuníamos em volta do limoeiro, fomos surpreendidas por um menino, que afirmou que não podia faltar uma oração no enterro. Neste exato momento fui tomada por um pensamento de que a escola era laica, mas este pensamento durou milésimos de segundo, já que de imediato percebi que o que mais importava naquele instante era a manifestação de uma experiência que fazia parte do repertório social do menino, e nada mais justo do que escutá-lo e viver aquele momento junto com eles. O menino assumiu o lugar de pastor e pediu que todos déssemos as mãos, e assim fizemos, escutando a oração que era proferida por ele, e as broncas que ele também dava nos colegas que falavam junto, pois segundo o nosso “pastor”, a oração era coisa séria. A oração terminou, ratificando a nossa despedida, e logo nos encaminhamos com calma para o interior do EDI, provavelmente pensativos sobre o encontro indesejado com a morte, mas com a certeza de que aquele episódio nos fez encontrar o lado subversivo da vida, que embaralhou nossas rotinas, gerou novos encontros e desvelou o nosso olhar para o outro. (Anotações do Diário de Campo – maio de 2018).

A lembrança desse episódio vivido com a Turma das Borboletas e Mariposas foi evocada ao pensar nos diálogos tecidos com as crianças, assim como nos registros produzidos no decorrer da pesquisa, descortinando o que foi vivido outrora. Em cada rememorar, novas camadas de reflexão podem ser construídas. Num encontro inesperado com o passarinho, a diretora e as crianças puderam vislumbrar e compartilhar sentidos para as sutilezas do inusitado, sendo atravessados por ele. Essa cena também evidencia a necessária atenção exigida ao cargo de diretora diante de leis que atravessam e constituem o cotidiano das Unidades Escolares, como a laicidade. Defende-se que a escola deve ser um ambiente laico, que respeita as diversas expressões e influências de crenças e religiões que permeiam a cultura das crianças e de suas famílias, e isso se destaca ao relembrar essa situação, que enfatiza decisões e convicções acerca da laicidade, ao mesmo tempo em que pondera a importância de ouvir e respeitar as

manifestações e interações das crianças dentro do contexto escolar. Tudo isso vivido no tempo das urgências.

No registro no Caderno de Campo a diretora narra as interações vividas com as crianças, a professora e o passarinho, compreendendo que essa escrita não é neutra, mas sim tomada de sentidos que naquele momento afetaram a diretora, mas que também atuam nas interpretações que se tornam possíveis no presente. Os diálogos com as crianças são parte essencial das narrativas do cotidiano e da escrita, uma vez que foi por meio da linguagem que a diretora conseguiu interagir e se envolver com as curiosidades e inquietações das crianças acerca do passarinho. Um exercício de atender à demanda das crianças, sem tomar delas o protagonismo da ação. O vivido também permitiu compreender os contextos sociais e culturais em que as crianças estão inseridas e como esses elementos atravessam as relações que são construídas na escola. De acordo com Bakhtin (1982, p. 49):

a linguagem supõe uma situação de troca social. São sujeitos em interação que produzem enunciados concretos que, por sua vez, são determinados pelas condições reais de enunciação – a situação social mais imediata, incluindo os gestos, a entoação, as vontades, os afetos, os ditos e não ditos – e também o horizonte social definido –, o contexto social mais amplo responsável pela criação ideológica de um grupo social, numa determinada época.

Os diálogos e sentimentos tecidos na interação com as crianças, sobre a complexidade da vida e da morte, dão a ver a potência da relação construída entre a diretora e as crianças, na medida em que elas demandam pela autoridade em face da gravidade da situação, mas mantém uma horizontalidade na busca de resolução para o caso.

O grêmio estudantil

Diferentemente da experiência anteriormente narrada, que tratou da emergência de interações a partir de uma demanda espontânea das crianças, o processo de construção do grêmio estudantil envolveu interações planejadas, previstas no projeto da gestão. Conforme dito, o Projeto Político Pedagógico do EDI firmava a construção de um ambiente com práticas voltadas aos interesses das crianças, principalmente na construção e planejamento das práticas pedagógicas, mas indicava, ainda, a intenção de buscar formas para aprimorar a participação política das crianças nas decisões tomadas na Unidade Escolar. Nessa linha é que foi

estabelecida a criação de um grêmio estudantil, com a intenção de evidenciar o protagonismo das crianças nas decisões tomadas para além das salas de atividades, no sentido de uma educação para a defesa dos seus direitos e interesses, assim como a aprendizagem de práticas éticas e democráticas.

A primeira votação para o grêmio estudantil teve a duração de três dias e buscava garantir a participação democrática das crianças, tanto na escolha dos seus candidatos, quanto nas manifestações de apoio a todos os envolvidos nesse processo. A busca por uma educação de qualidade impulsionou a construção desta proposta, pois projetar uma gestão que busca ser democrática implica na formação para a cidadania dentro do contexto escolar, e as diferentes formas de participação infantil não podem ser desconsideradas. De acordo com Nascimento (2011):

A nova concepção sociológica considera as crianças como participantes de uma rede de relações que vai além da família e da escola ou creche. Como sujeitos sociais, elas são capazes de produzir mudanças nos sistemas nos quais estão inseridas, ou seja, as forças políticas, sociais e econômicas influenciam suas vidas ao mesmo tempo em que as crianças influenciam o cenário social, político e cultural. Nesse sentido, a infância é formada por sujeitos ativos e competentes, com características diferentes dos adultos. As crianças pertencem a diferentes classes sociais, ao gênero masculino e feminino, a um espaço geográfico onde residem, à cultura de origem e a uma etnia, em outras palavras, são crianças concretas e contextualizadas, são membros da sociedade; atuam nas famílias, nas escolas, nas creches e em outros espaços, fazem parte do mundo, o incorporam e, ao mesmo tempo, o influenciam e criam significados a partir dele (p. 41).

Conceber um espaço no qual as crianças possam participar ativamente, tendo os seus questionamentos e anseios acolhidos e podendo influenciar efetiva e democraticamente no cotidiano escolar é um desafio diário, mas que encontra fundamento na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996). À vista disso, o processo colaborativo dentro das escolas é legítimo, devendo garantir a participação de todos os sujeitos envolvidos neste espaço.

Em um primeiro momento, foi sugerido às professoras das turmas de pré-escola que conversassem com as crianças sobre o propósito do grêmio escolar, a fim de identificar aquelas que desejavam representar suas turmas. Após esse levantamento, organizamos as eleições, disponibilizando urnas e cédulas para a votação, uma vez que as crianças expressaram que esses itens eram essenciais. Para tornar a escolha mais clara durante a votação, foram elaborados

cartazes com as fotos e os nomes dos candidatos, que foram colocados próximos à urna.

Após o encerramento do período de votação para a constituição do grêmio estudantil, os votos foram contados e a comunidade escolar foi informada do resultado final. Para marcar essa ocasião, uma cerimônia de posse foi realizada, onde as crianças mais votadas tiveram a oportunidade de se apresentar a todas as turmas. Vale ressaltar que a iniciativa de criar o grêmio na Educação Infantil nasceu das inquietações da equipe, não sendo uma ação explicitamente promovida pela Secretaria Municipal de Educação. O grêmio permanece ativo até hoje, tendo sido rebatizado como Movimento Infantil em 2024. Após a conclusão de todo o processo eleitoral, a primeira reunião da direção com as crianças eleitas para o grêmio estudantil foi organizada, com o objetivo de ouvir e registrar as necessidades das turmas.

Iniciamos a reunião do Grêmio estudantil chamando o representante da Turma da Magia Literária para conversar sobre as necessidades da turma. Ele relata que a turma precisa de: dinossauro, tubarão, boneca, barraca, pista de corrida de carros, uma banda, amarelinha, espaço com fantasias, Pikachu, brinquedo tubarão e um espaço com muitos brinquedos. Informa também que nesse espaço com muitos brinquedos deve ser colocada a barraca. Em seguida a representante da Turma do Sorvete relatou as necessidades de sua turma, reivindicando: cantinho de bonecas e bonecos, livros de pintar, salinha de música, ressaltando que já trouxe um instrumento para colocar na salinha de música, massinhas novas, balanço e rede, mais jogos, bolo no lanche, pão com manteiga, suco de maracujá, frutas uva e morango, e brócolis. A diretora adjunta informou à criança que todos os pedidos estão sendo anotados e que as comidas pedidas não são enviadas pela Secretaria de Educação, pois não estão no cardápio, mas que iremos organizar um dia especial para oferecer aos alunos as frutas desejadas. Informamos que todas as solicitações estão sendo registradas e que em relação às comidas diferentes do cardápio, colocaremos na programação do dia especial. A direção informa que todos os pedidos estão anotados e nesse momento as crianças relatam que as comidas podem estar no piquenique que se encontra na lista de uma das turmas. Ao final de todas as falas a reunião foi encerrada e a diretora adjunta informa que posteriormente marcaremos uma nova reunião com o grupo para registro de novas demandas. Nesse momento o grupo de representantes informa que não tem interesse de novas reuniões, pois fica muito tempo sentado. A reunião com o grêmio estudantil acentuou o posicionamento político das crianças, pois foi garantido um espaço de escuta diferente do habitual, revelando a necessidade de organizarmos as reuniões apropriadas à faixa etária daquele grupo. As crianças demonstraram ficar cansadas num modelo de reunião mais prolongado, e solicitaram ver o que estávamos registrando no computador. Isso fez com que a diretora adjunta mudasse de lugar, posicionando-se para que todos pudessem acompanhar a digitação. Vale ressaltar que foi utilizado o recurso ditar disponível no Word, para que as crianças pudessem entender a necessidade do registro de suas falas. (Anotações do Diário de Campo – setembro de 2022).

A garantia deste espaço de escuta para as crianças transformaram as posturas que estavam sendo adotadas até então, uma vez que:

Nessa perspectiva, estar nesse lugar da gestão permite pensar sobre a compreensão da experiência humana de modo que, esse percurso, oportunize um diálogo sobre o cotidiano de forma mais identitária para educadores. A gestão escolar precisa influenciar a atuação das pessoas que compõem a instituição escolar de modo que atuem, coletivamente, no sentido de promoção dos objetivos educacionais e o seu envolvimento na realização de ações educacionais necessárias à qualidade almejada por todos. (Amancio; Zadiminas, 2022, p. 111).

Acompanhar as reivindicações das crianças para além das propostas pedagógicas já planejadas dá a ver a importância política da organização de um diálogo constante sobre o cotidiano de forma mais identitária com elas. Sua lista de reivindicações mostra como o mesmo espaço da escola é imaginado pelas crianças e pelos adultos - cada um em sua perspectiva.

Uma das formas de participação das crianças é no planejamento do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE Básico, que consiste na destinação anual de recursos financeiros do Governo Federal, em caráter suplementar, repassados às entidades participantes, cujas finalidades consistem em contribuir para o provimento das necessidades prioritárias dos estabelecimentos educacionais beneficiários que concorram para a garantia de seu funcionamento, a promoção de melhorias em sua infraestrutura física e pedagógica, e o incentivo da autogestão escolar e do exercício da cidadania, com a participação da comunidade no controle social.

Ao incluir, por exemplo, itens como massinha, carrinhos de brinquedo, bonecas e giz de cera, elas colocam sua marca nas decisões sobre aquilo que, em última instância, é planejado para elas. Importante mencionar que nessa interação com o grêmio estudantil, as crianças, no miúdo do cotidiano, exercem uma participação política de extrema complexidade, passando a compartilhar com a gestão decisões sobre o financiamento público e/ou sobre a composição dos cardápios nutricionais da escola. Certamente nem sempre será possível atender as reivindicações das crianças, mas isso faz parte do processo democrático e da educação política, cabendo à equipe gestora esclarecer ao grêmio estudantil sobre as decisões tomadas, de modo a garantir uma participação organizada e comprometida.

Sono e vigília

Fui chamada pela professora da turma, composta por crianças de quatro anos, para ficar um tempo na sala, pois ela precisava resolver um assunto pessoal. Aproveitei para adiantar algumas coisas do trabalho administrativo, ao mesmo tempo em que as crianças dormiam. Enquanto mexia no computador observei que uma criança se mexia de um lado para o outro. Das 14 crianças, só ele e mais um amigo estavam acordados. Como ele estava mais agitado, eu o chamei para sentar do meu lado. Aparentemente ele não queria dormir, e a professora já tinha me falado que ele raramente dormia na hora do sono. Peguei uns blocos de construção para que ele brincasse, e de repente ele me olha e fala que a tia não deixa fazer isso (ficar sentado na hora do sono). Expliquei que o horário do sono é um dos poucos momentos que a professora tem para organizar as coisas (O EDI é um dos poucos espaços que atendem o grupamento pré-escola em turno integral). Ele ficou em silêncio e começou a brincar. Logo em seguida eu vi que a outra criança não queria mesmo dormir e o chamei para se juntar a nós. Eu perguntei o porquê dele não querer dormir. E ele me respondeu que era porque ele fechava o olho e logo abria de volta. Os dois começaram a brincar juntos. De repente uma das crianças me pergunta se ela vai brigar, e eu pergunto quem? Ele responde que é a professora. Falei que não, porque eu já tinha deixado e conversaria com ela. Eles continuam brincando e de repente uma das crianças solta que ele e o amigo são gêmeos de pensamento, pois estão fazendo coisas parecidas com as pecinhas. (Anotações do Diário de Campo – outubro de 2023)

O horário do sono gera conflitos no cotidiano escolar, pois mostra que nem sempre o direito das crianças e o direito dos professores estão em consonância, e a garantia de um às vezes invalida o direito do outro. Por se tratar de uma escola, falar do direito das crianças implica também falar do direito dos trabalhadores, assim como das questões referentes ao planejamento docente. Algumas crianças gostariam de permanecer acordadas durante as oito horas de atendimento, mas em contrapartida nem sempre é possível garantir o horário de planejamento aos professores, em virtude da falta de profissionais para suprir esse direito nas escolas. Na cena relatada fica evidente que não existe um mundo em que se organize para garantir os direitos das crianças, sem que isso interfira também nos direitos dos adultos, e nem sempre o Sistema de Ensino dialoga com esses direitos. Do mesmo modo, fica evidente a percepção da criança acerca do conflito hierárquico entre as decisões da diretora e o posicionamento ordinário de sua professora. Quando as crianças interrogam sobre essa disparidade e as possíveis consequências disto, elas sinalizam perceber os conflitos de caráter moral que constituem o sistema no qual estão inseridos.

Miudeza esmagada

Estava voltando para o EDI após ter passado a manhã numa gravação para uma ação promovida pela Gerência de Intersetorialidade da Secretaria Municipal de Educação. Ao chegar deixo a bolsa na minha mesa e vou até o refeitório para ver se ainda tem almoço, pois eu ainda não tinha comido nada. Nesse momento encontro uma criança no refeitório, que corre para me abraçar e fala todo animado que deixou uma flor de presente na sala da direção, questionando se eu havia gostado. Eu respondi que ainda não tinha visto, mas que eu já voltaria para ver. Ao retornar para a minha sala procurei a florzinha e não a achei de jeito nenhum. Um tempo depois, a criança passou na minha sala e perguntou novamente se eu tinha gostado da flor, Acabei mentindo dizendo que tinha adorado, pois ainda não tinha encontrado a flor e fiquei com vergonha de admitir a verdade. Nisso ele me abraçou novamente e foi embora. Assim que ele saiu da sala procurei mais uma vez e de repente me deparei com uma flor bem pequenininha embaixo da minha bolsa, me fazendo lembrar que eu tinha colocado a bolsa rapidamente na mesa, não me atentando para o que poderia ter embaixo. Se a criança não insistisse em me perguntar sobre a flor, a miudeza daquele gesto de afeto seria esmagada pela pressa, sem deixar vestígios. (Anotações do Diário de Campo – fevereiro de 2023).

Essa cena explicita o quanto as miudezas do cotidiano podem ser suprimidas diante das adversidades ou das agitações habituais da gestão. Se por um lado, há situações em que as interações com as crianças possibilitam uma quebra da rotina quase automatizada e permitem um outro olhar, sensível, para essa mesma rotina, ressignificando-a, por outro, esta cena mostra a fragilidade do olhar atento em meio ao turbilhão das urgências. As crianças muitas vezes puxam conversa, clamam pelo afeto, para serem notadas e escutadas. Construir essa atenção num tempo de justa medida nem sempre se mostrou possível ou garantido, mas, conforme o próprio Projeto Político Pedagógico da escola, é decisivo para que a Educação Infantil seja, de fato, centrada na realidade e participação das crianças.

Correspondências

A função de diretor, pela autoridade que representa e pela infinidade de tarefas que deve cumprir, leva, muitas vezes, a uma rigidez no trato com as demandas diárias e, consequentemente, nas relações tecidas com o outro no cotidiano, sendo que no decorrer da pesquisa o afeto presente na relação da diretora com as crianças tornou-se evidente, atravessando as coleções e se manifestando de diferentes formas, seja nos encontros nos

diferentes espaços do EDI, no cumprimento das leis que asseguram os direitos das crianças e até nas recusas nas solicitações diárias, uma vez que nem todos os desejos e anseios das crianças dialogam com a garantia dos seus direitos, e cabe a gestão assumir um lugar que é mais de normatização do que concessões. As relações de afeto foram manifestadas nos toques, abraços e observações que se substancializaram na intimidade entre a gestão e as crianças. Detalhes que passariam despercebidos na agitação do cotidiano são percebidos atentamente pelas crianças, que manifestam seus gostos e impressões diante do que vivenciam, criando novas narrativas. Na coleção de presentes, uma cena pode ser concebida como a “figurinha premiada”, tamanho o apreço concedido a ela. Era um dia tempestuoso na rotina da diretora quando de repente ela foi chamada para receber um presente.

Estava distraída na sala da direção refletindo sobre as intensas demandas que precisavam ser resolvidas durante a semana, quando sou chamada na secretaria pela responsável por duas crianças, pois ela queria saber em qual lugar poderia organizar a mesa para a festa-surpresa em comemoração ao dia dos professores. Ela não estava sozinha, mas acompanhada da sua filha mais velha, que já tinha sido aluna do EDI nos anos anteriores. Enquanto eu conversava com a mãe, observei um pedaço dobrado de papel passando pela bancada, e quando olho para baixo vejo que a menina está querendo entregar o papel para mim. De imediato reconheço o meu nome escrito, e vislumbro o sorriso envergonhado da menina. Nesse momento, pego a cartinha e vou abraçá-la, sendo invadida pelas lembranças dos momentos em que ela estudava no EDI e notando o quanto ela já tinha crescido, pois agora estava escrevendo cartas. Enquanto eu tentava abrir o meu presente, ela pegou minha mão, pedindo para que eu não fizesse isto, pois ela estava com vergonha. Ao ver o seu desconforto com a possibilidade de “ser vista” naquela carta, perguntei se ela estava com vergonha, e ela assentiu com a cabeça, dando um sorriso tímido. Falei para ela que eu levaria a carta para ler na sala da direção, pois não queria deixá-la envergonhada, abraçando-a novamente antes de ir embora. Nesse momento ela se dirigiu com a mãe para o espaço em que seria realizada a festa surpresa, enquanto eu fui ler a sua carta. Assim que abro o papel me deparo com um “Eu te amo muito tia Paula”, um alento numa semana que corria com dificuldades. Lembro com exatidão da emoção que me atravessou naquele momento, pois a menina não imaginava que o seu presente estava na verdade me acolhendo e me abraçando para além do contato físico. Pouco tempo depois, fui chamada para participar da festa e me encontrei novamente com ela, que me perguntou o que eu tinha achado da carta. Respondi que eu tinha amado, e que também a amava muito! Nesse momento nos abraçamos e aproveitamos a festa da professora do seu irmão. Naquele dia encontrava-me diante de decisões difíceis, porém necessárias, que evidenciaram que o lugar da gestão não é determinado apenas pelas tarefas administrativas, pedagógicas e burocráticas, mas também por

posicionamentos e posturas determinantes diante das complicações no cotidiano escolar. A ternura contida na carta e nas reações da menina fez com que eu me esquecesse por um instante dos problemas, permitindo-me apenas sentir a emoção daquele momento. Na intenção de retribuir o presente, preparei uma carta para entregar pessoalmente à menina, que agora estudava em escola próxima ao EDI. Com autorização das diretoras da escola - com quem mantenho diálogo institucional - a carta chegou às mãos da menina, que demonstrou espanto ao ver sua ex-diretora na porta da sua sala atual. Não escondeu a alegria. Disse a ela que queria retribuir o presente, pois naquele dia ela havia feito eu me sentir muito feliz com aquela carta. Despedimo-nos com um abraço e voltamos para as nossas rotinas habituais. (Anotações do Diário de Campo – outubro/2022).

Há fronteiras nos ambientes em que estamos inseridos e é somente através do contato com o outro que conseguimos revelar os detalhes da realidade, propiciando novos modos de completar o nosso olhar para o mundo. A situação vivida entre a diretora e a criança revela as miudezas dessa interação, quase silenciosa, porém intensa, expandindo o olhar acerca das particularidades que atravessam a função do diretor num Espaço de Educação Infantil.

Considerações finais

As interações constituem a base filosófica da educação, definindo seu sentido primeiro na cultura. Problematicar as possibilidades de interação entre uma diretora e as crianças no cotidiano de uma escola de Educação Infantil é uma miudeza nesse amplo horizonte e mostrou-se como uma fértil perspectiva para tratar da dimensão ética que constitui a Educação Infantil. Indagando sobre quem são os sujeitos da Educação Infantil, como constroem suas relações e como interagem no espaço escolar, buscamos politizar os lugares sociais de adultos e crianças nesse segmento da Educação Básica.

Olhar o cotidiano a fim de perceber como se dão as relações entre a diretora e as crianças - uma dentre outras que acontecem entre adultos e crianças - apresentou um panorama que exige tempo e sensibilidade para percebê-lo. Nesse sentido, a atividade de pesquisa contribuiu para fazer emergir algo que na prática diária às vezes se torna invisível ou invisibilizado, considerando as muitas tarefas que compõem a gestão. No entanto, as interações acontecem, mesmo que não estejam sendo planejadas ou percebidas. O que se coloca em jogo é a qualidade dessas relações e interações e os sentidos que elas ganham na vida escolar e no respeito aos direitos das crianças e adultos.

Registrando e narrando histórias vividas com as crianças, colocamos sob atenção a atuação de uma gestora, em particular e, junto disto, o compromisso institucional pela garantia desses direitos, observando em que medida se projeta um espaço de escuta, respeito, acolhimento e afeto. Esses são direitos das crianças e prerrogativas para a existência da escola. Isso fala sobre o compromisso político da escola, assim como o compromisso político que é esperado que toda a equipe de servidores de uma escola pública tenha com as crianças. Nesse sentido, a pesquisa apontou reflexões para o repensar das práticas e das interações que ali acontecem, independentemente se previstas, espontâneas, invisibilizadas ou, mesmo, silenciadas. Vale destacar que, uma vez concluída, a pesquisa foi apresentada para a equipe de professores da escola, numa reunião de planejamento, proporcionando um fecundo debate.

A pesquisa no âmbito escolar promove o diálogo entre a academia e os sujeitos que habitam este espaço, sendo que ambos - a escola e a universidade - se beneficiam desse diálogo. A pesquisa mostrou a importância do registro no trabalho cotidiano - não apenas nos eventos - e da retomada desses registros como forma de repensar a prática, de um olhar para si. A universidade, por seu turno, enquanto lugar de produção de conhecimento, tem a oportunidade de aprender que na escola também se produz conhecimento cotidianamente. Nesse encontro, há uma resignificação da concepção de gestão, vivida ou a ser vivida pela diretora, elaborada teoricamente no campo de estudos da gestão e da Educação Infantil. As relações e interações vividas entre diretora e crianças, por certo, se mostraram qualitativamente diferentes daquelas vividas pelas crianças com as suas professoras na rotina em sala, mas apontaram para outras formas, outras conversas, outras formas de encontro.

Pesquisar o cotidiano da gestão foi um convite a olhar e observar as minúcias que estavam ensombradas diante de um olhar situado nas grandes exigências desta função, que muitas vezes conduz a desconsiderar que os “pequenos” momentos, diálogos fortuitos, encontros-surpresa ou planejados, olhares, gestos, segredos, presentes, miudezas do dia a dia engendraram uma relação de alteridade entre a diretora e as crianças no cotidiano escolar. Perceber o quanto as crianças estão presentes no cotidiano da gestão reaviva o sentido da Educação Infantil, um existir pelas e com as crianças. Perceber que elas afetam diretamente a gestão e que a gestão tem por dever permitir-se afetar implica, portanto, dimensões políticas e afetivas inerentes ao cargo. A gestão se enriquece com a percepção desse lugar de direito das

crianças, de percebê-las importantes na construção de um trabalho efetivamente coletivo - impossível sem a efetiva presença e sem a voz delas.

Referências

- AMANCIO, Cristiane; ZADMINAS, Mariana. Invisibilidade acadêmica e gestão na Educação Infantil: O EDI CECI em busca da legitimidade cotidiana. In: ROSSATO, B; SANTOS, F; VIANNA, P. (org.). **Saberes Docentes: pedagogia da escuta e percursos em Educação Infantil**. Rio de Janeiro: Editora CRV, 2022. p. 103-118.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 1982.
- BARBOSA, Maria Carmen Silveira; HORN, Maria da Graça Souza. **Projetos pedagógicos na educação infantil**. Porto Alegre: Abdr, 2009.
- BENJAMIN, Walter. **Obras Escolhidas II - Rua de mão única**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- BENJAMIN, Walter. Edward Fuchs, colecionador e historiador. In: **O anjo da história**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Brasília: MEC, SEB, 2010.
- BRASIL. RESOLUÇÃO CNE/CEB Nº 1, DE 17 DE OUTUBRO DE 2024. Institui as Diretrizes Operacionais Nacionais de Qualidade e Equidade para a Educação Infantil. Brasília: MEC/CNE/CEB, 2024.
- FERNANDES, Fabiana Silva e CAMPOS, Maria Malta. Gestão da Educação Infantil: um balanço da literatura. **Educar em Revista**. Rev. [online]. 2015, vol.31, n.1, pp.139-167.
- FERNANDES, Fabiana Silva. Gestão da Educação Infantil: desafios, necessidades e possibilidades. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 40, e90387, 2024.
- GOUVÊA, Maria Cristina Soares. Infância: entre a anterioridade e a alteridade. **Educação & Realidade**, vol. 36, nº. 02, maio/ago., p. 547-567, 2011.
- KRAMER, Sonia; NUNES, Maria Fernanda Rezende; PACHECO, Alessandra Evelin Brandolim; OLIVEIRA, Andrea Ferreira Campos e MARTIM, Aline Lopes. Encontros e desencontros de crianças e adultos na Educação Infantil: uma análise a partir de Martin Buber. **Proposições**. vol. 27, . nº 2 maio/ago. 2016 p. 135-154.
- NASCIMENTO, Maria Letícia Barros Pedroso. Reconhecimento da Sociologia da Infância

como área de conhecimento e campo de pesquisa: algumas considerações. In: FARIA, A. L. G.; FINCO, D. (org.). **Sociologia da Infância no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2011.

PEREIRA, Rita Marisa Ribes. Um pequeno mundo próprio inserido num mundo maior. In: MACEDO, Nélia Mara Rezende e PEREIRA, Rita Marisa Ribes. **Infância em Pesquisa**. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2012.

SALGADO, Raquel Gonçalves; Ferrarini, Anabela Rute Kohlmann; DAL PRÁ, Rayany Mayara; PORTO, Rayssa Karla Dourado. 'Tudo junto e misturado?': a infância contemporânea no diálogo entre crianças e adultos. **Revista Teias** (UERJ. Online), v. 14, p. 46-61, 2013.

SALGADO, R. G. Infância, gerações e temporalidades: experiências de crianças e professoras em diálogo. **Linhas Críticas** (Online), v. 20, p. 63-80, 2014.

TATAGIBA, Ana Paula. Aspectos da política educacional carioca: trajetórias da Educação Infantil. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 67, p. 275-302, abr./jun. 2010.

VIANNA, Paula Tássia Ferreira. A diretora e as crianças: Narrativas do cotidiano da Gestão na Educação Infantil com crianças pequenas. 2023. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Dissertação. Mestrado em Educação. Disponível em <http://gpicc.com.br>

Submissão em: 15/11/2025

Aceito em: 25/02/2026

Citações e referências
conforme normas da:

