



## FUNÇÕES DE UMA DIRETORA DA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO DE CASO

FUNCTIONS OF A DIRECTOR OF EARLY CHILDHOOD EDUCATION:  
A CASE STUDY

Mariana Gianei<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este artigo apresenta algumas conclusões a respeito de uma pesquisa qualitativa, embasado em referenciais da gestão escolar e no entendimento de análises providas de um estudo de caso, com o objetivo de refletir sobre a rotina de uma diretora de uma Escola Municipal de Educação Infantil localizada em um município do interior de São Paulo. Teve-se como objeto de estudo uma diretora de escola, e como objetivos específicos: conhecer e referenciar teoricamente o contexto de ser diretor escolar no Brasil; conhecer a rotina de uma diretora de escola de Educação Infantil, com registro de observação contínua; e, analisar a visão da diretora sobre sua prática cotidiana. A hipótese principal era saber se um diretor de escola reflete sobre suas práticas cotidianas, ou não, isto é, se essa profissional possui uma rotina e faz uma autoavaliação do seu trabalho. Notou-se que a diretora exerce mais atribuição do que seu tempo lhe permite e se desdobra para manter a escola funcionando, ficando estressada e sobrecarregada. Ao mesmo tempo, confessa que possui, como ponto fraco, o trato nas relações interpessoais, o que nos permite inferir que talvez esteja faltando na escola uma perspectiva de gestão democrática, com participação coletiva, com o todo da escola.

**Palavras-chave:** Diretor de escola; Educação Infantil; Gestão Democrática.

**ABSTRACT:** This article presents some conclusions about a qualitative research, based on school management references, in the understanding of analyses from a case study, with the objective of reflecting on the routine of a director of a Municipal School of Early Childhood Education located in a city in the interior of São Paulo. The object of study was a school director, and as specific objectives: to know and theoretically reference the context of being a school director in Brazil; to know the routine of a director of an early childhood school, with a record of continuous observation; and, analyze the director's view of her daily practice. The main hypothesis was to know if a school director reflects on his daily practices, or not, that is, if this professional has a routine and makes a self-assessment of his work. It was noted that the principal exercises more assignment than her time allows and unfolds to keep the school running, becoming stressed and overwhelmed. At the same time, he confesses that he has, as a weak point, the treatment in interpersonal relationships, which allows us to infer that perhaps the school lacks a perspective of democratic management, with collective participation, with the whole of the school.

**Keywords:** School principal; Early Childhood Education; Democratic Management.

---

<sup>1</sup>Mariana Gianei, Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)



## INTRODUÇÃO

A gestão escolar constitui uma das áreas da educação, cujas funções estão relacionadas ao ato de planejar, organizar, coordenar, orientar, liderar, mediar, monitorar e avaliar todos os processos que envolvem a escola, com vistas à efetividade de ações educativas, à formação do alunado, e o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. Autores que publicam na área, em geral, apontam que o diretor é alguém que deve ser presente e atuante no cotidiano escolar, visto que por meio de suas ações e decisões, se materializa a organização dos espaços escolares, evidentemente, em conjunto com o coletivo, com busca de melhores relações interpessoais e atendimento à comunidade.

Um diretor tem várias funções, dentre elas: administração da organização interna; gestão de pessoas, financeira e pedagógica; gestão da ação educativa e disciplinar (sobre os alunos); relação com a comunidade escolar e com as famílias dos alunos etc.

Segundo Libâneo (2015),

(...) O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade (LIBÂNEO, 2015, p. 108).

O diretor de escola é o profissional responsável pela garantia de execução da política educacional do sistema e pelo desenvolvimento dos objetivos educacionais. As ações do diretor influenciam o ambiente escolar, o desempenho dos profissionais a seu cargo, e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Suas ações podem ser divididas em duas categorias: as de natureza administrativa e pedagógica.

Dentre as ações administrativas do diretor, destacam-se: a organização das unidades componentes da escola; controle financeiro e de materiais; supervisão e controle dos recursos humanos; articulação da escola com a comunidade e com o nível hierarquicamente superior de administração do sistema educacional; formulação de normas e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos.

As ações pedagógicas podem ser exemplificadas como: assistência aos membros da escola para a promoção de ações condizentes com os objetivos propostos, aplicando liderança e inspiração no enriquecimento desses objetivos e princípios, com vistas à inovação e melhoria do processo educacional; e a promoção de ações integradas e cooperativas, bem como de processos de comunicação claros e abertos tanto entre os membros da escola, quanto entre a escola e a comunidade.



Quanto maior e mais complexo for o ambiente escolar, mais difícil torna-se a execução do trabalho do diretor. Para escolas médias e grandes há a possibilidade de o diretor delegar tarefas a outras pessoas, principalmente ao supervisor escolar.

Com a divisão de trabalho, geralmente, observadas nas escolas, o papel do diretor tem sido restrito ao de administrador de recursos materiais e humanos, em sentido burocrático. Com isso, nota-se que a liderança e inspiração pedagógicas, inerentes à sua posição, não têm sido entendidas como suas. Cabe ao diretor a responsabilidade, não delegável, de oferecer contínua inspiração e liderança nas ações pedagógicas. Geralmente, quando existe o coordenador pedagógico na Educação Infantil, é ele quem se responsabiliza pelos métodos, técnicas e conteúdos no lugar do diretor.

Em relação à orientação educacional, o papel do diretor na escola, é o de responsável pela aplicação de ações educativas que desenvolvam os componentes cognitivos, psicomotores e afetivos das crianças, levando-se em conta suas peculiaridades, necessidades individuais e necessidades enquanto grupo. O diretor necessita interagir com os familiares das crianças na Educação Infantil, pois muitas ainda não falam, ou não conseguem se expressar facilmente, isto é não há interação para se tomar decisões ou assumir medidas coerentes.

Ao observar o cotidiano de um diretor, faz-se necessário um olhar mais cuidadoso com relação à abrangência da sua profissão e à complexidade de lidar com todos os atores envolvidos com a escola (equipe gestora, professores, funcionário, alunos e seus familiares).

Ser diretor significa estar em constante processo de formação, com foco em atualizar-se, pois precisa obter diferentes conhecimentos para administrar a escola, com ações e princípios educacionais democráticos e coerentes. Por isso, como qualquer profissional, é fundamental que esteja atento ao seu desempenho funcional e social, com convicção da importância de refletir sobre suas atitudes e competências, com intuito de se autoavaliar e incorporar a perspectiva de automonitoramento.

Lück (2009), entende que o diretor escolar deve promover práticas avaliativas para o bom funcionamento institucional, mas que nem sempre elas acontecem na escola. “Compete ao diretor escolar, [...] ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho” (p. 13).

Nesse contexto, realizamos uma pesquisa qualitativa, um estudo de caso, com o objetivo de refletir sobre a rotina da diretora de uma Escola Municipal de Educação Infantil localizada em um município do interior de São Paulo. Teve-se como objeto de estudo uma diretora de escola, e como objetivos específicos: conhecer e referenciar teoricamente o contexto de ser diretor escolar no Brasil; conhecer a rotina de uma diretora de escola de Ensino Infantil, com registro de observação contínua; e, analisar a visão da diretora sobre sua prática cotidiana.

A hipótese principal era saber se um diretor de escola reflete sobre suas práticas cotidianas, ou não, isto é, se esse profissional possui uma rotina e faz uma autoavaliação do seu trabalho. As questões que nos motivaram foram: Como é a rotina de um diretor escolar? Será que tal profissional reflete sobre sua prática cotidiana ou, ao contrário,



desempenha suas funções automaticamente?

Este artigo apresenta algumas conclusões a respeito desta pesquisa qualitativa, embasado em referenciais da gestão escolar, no entendimento de análises providas das questões empíricas e no cumprimento dos objetivos estipulados.

## DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR SEGUNDO BENNO SANDER

Benno Sander (2007) conceitua seus estudos com base no paradigma multidimensional de análise de sistemas educacionais, o enfoque, distancia-se da administração empresarial para colocar ênfase no componente humano da gestão. O paradigma multidimensional é constituído de quatro dimensões heurísticas (SANDER, 2007). Esta ordenação não é hierárquica, do ponto de vista da importância dos critérios, mas da abrangência e da prioridade com que cada critério deve ser utilizado nos diferentes momentos do planejamento, da execução e da avaliação da política pública.

A dimensão econômica do sistema educacional envolve recursos financeiros e materiais, estruturas, normas burocráticas e mecanismos de coordenação e comunicação. Nessa dimensão, a administração prevê e controla recursos, organiza estruturalmente a instituição, fixa papéis e cargos, divide o trabalho, determina como o trabalho deve ser realizado e por que tipo de pessoal, e estabelece normas de ação. O critério definidor da dimensão econômica é a eficiência na utilização de recursos e instrumentos tecnológicos, sob a lógica econômica. Os conceitos de eficiência e racionalidade econômica presidem as diversas atividades organizacionais e administrativas na educação, como a preparação e execução orçamentária, o planejamento e a destinação de espaços físicos, a contratação de pessoal e a provisão de equipamentos e instrumentos materiais e tecnológicos.

A dimensão pedagógica é comprometida com o cumprimento eficaz dos objetivos do sistema educacional. Refere-se ao conjunto de princípios, cenários e técnicas educacionais que não consideram o sistema em função do desenvolvimento econômico e tecnológico, como ato empresarial, mas que tem como preocupação a administração como ato pedagógico tomando para si a responsabilidade de coordenar a criação e utilização de conteúdos, espaços, métodos e técnicas capazes de preservar os fins e objetivos, pensando na educação como aspecto transformador da realidade à sua volta. Nessa dimensão, o critério da eficácia também pode ter dupla serventia. Se por um lado podemos enxergar a eficácia como um elemento importante de avaliação das políticas e práticas, por outro, pode ser uma medida que ignora aspectos cruciais da realidade. Assim, a dimensão pedagógica precisa garantir direitos básicos aos alunos: acesso à escola e permanência nela; profissionais da educação com boa formação inicial e continuada; currículos e materiais didáticos que dialoguem com a diversidade; planejamento e avaliação adequados aos objetivos pedagógicos; e garantia da aprendizagem e da formação integral dos sujeitos. A eficácia pedagógica pode ser enquadrada em diferentes concepções. A eficácia seria, nesse viés, o progresso além do



esperado em relação aos estudantes de um determinado contexto.

A dimensão política engloba as estratégias de ação organizada dos participantes do sistema educacional. Este papel político ganha importância quando se percebe que todas as ações desenvolvidas em uma escola de ensino fundamental, por exemplo, são influenciadas em maior ou menor medida por decisões políticas externas ao setor educação, mas que repercutem no orçamento, nas práticas e nas concepções de educação em questão. Assumir um papel político não significa partidizar a educação, mas estabelecer um ambiente capaz de levar os sujeitos a desenvolverem seus pensamentos com liberdade e criticidade, a fazerem escolhas políticas conscientes e a se afastarem de qualquer forma de censura e alienação. Sem democracia, não há efetividade na qualidade na/da educação, pois faltará o contexto propício ao desenvolvimento cidadão dos sujeitos.

A dimensão cultural envolve os valores e as características filosóficas, antropológicas, biopsíquicas e sociais das pessoas que trabalham e utilizam o sistema educacional. A característica básica medida pela relevância é a visão de totalidade que ela permite sob os mais variados aspectos da vida humana. Cabe às políticas educacionais promover qualidade de vida humana do ponto de vista coletivo e individual, contribuindo para a realização do ser humano. A relevância cultural da qualidade cumpre um duplo papel (estético e ético). A qualidade passa por valores estéticos, pelo cuidado com o ambiente, com as pessoas, com a arte e com a cultura, mas também pelo valor moral: de nada adianta uma bela figura sem o devido conteúdo. A ética é inerente à estética e a cultura precisa pensar novas formas estéticas, formas multiculturais, que rompam com as versões hegemônicas de feio e belo, certo e errado, popular e erudito.

Assim, dentro do paradigma multidimensional, não se pode ter qualidade sem que as múltiplas culturas dos diferentes sujeitos sejam valorizadas e respeitadas, seja no chão da escola, seja nas políticas públicas educacionais. Sander (2007, p. 99) completa dizendo que a relevância cultural garante uma educação baseada em valores éticos e comprometidos com a “qualidade de vida e o desenvolvimento humano”.

Sander (2007), conclui apontando que a administração desempenha uma função mediadora, essencial, substantiva, dialógica que determina, significativamente, a própria natureza das interações múltiplas e simultâneas que ocorrem no sistema educacional, suas escolas e universidades. Na realidade, a mediação administrativa não está a serviço do processo educacional: ela é parte do processo.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação possui uma abordagem qualitativa, pois predomina a interpretação dos fenômenos e informações adquiridas, atribuindo significados à pesquisa, cujo ambiente é fonte direta dos dados, demandando que o pesquisador mantenha um contato constante com o objeto de estudo em questão (PRODANOV;



FREITAS, 2013).

Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos metodológicos: observações diretas da rotina escolar da diretora, durante um período de três meses. E, uma entrevista semiestruturada, que contou com um roteiro prévio que, conforme Manzini é “um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante” (MANZINI, 2004, p. 2), visto que:

A entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista [...] esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. (MANZINI, 2004, p.2).

A metodologia de pesquisa deste trabalho adotou os critérios de classificação de pesquisa apresentados por Ganga (2011), e se caracterizou como um estudo de caso e exploratório, pois:

[...] sendo o estudo de caso considerado exploratório, quando é utilizado para investigar as situações em que a intervenção que está sendo avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados (GANGA, 2011, p.306-307).

O estudo de caso foi utilizado como metodologia com intuito de compreender a rotina da diretora de uma Escola Municipal da Educação Infantil, localizada em uma cidade interiorana, no Estado de São Paulo. O critério de escolha se deu de forma aleatória e se concretizou devido ao aceite da profissional em participar da investigação.

Geograficamente, a escola fica de frente à uma das praças municipais e é cruzada pela principal rua da cidade, sendo o acesso facilitado devido à presença da faixa de pedestre e vagas de estacionamento públicas ao entorno da praça. Ao redor do edifício, encontram-se comércios, domicílios e a principal igreja católica da localidade. Consolidada há tempos na cidade, essa escola pública oferece matrículas para dois turnos: manhã (8h-12h) e tarde (13h-17h). Possui estrutura satisfatória para atender 125 alunos por período (25 alunos por sala). Demanda máxima para acolher crianças para o ensino infantil com serviços e equipamentos adequados.

Durante o desenvolvimento da investigação aconteceram várias trocas e mudanças do corpo gestor da escola, conforme ordenação da Secretaria Municipal de Educação, mas ao final deste estudo, a equipe escolar era composta de: diretora, vice-diretora, coordenadora pedagógica e secretária escolar.



## GESTÃO DEMOCRÁTICA E O DIRETOR DA EDUCAÇÃO INFANTIL

No Brasil, foi divulgado pelo Ministério da Educação (MEC) uma Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021, p.1) que foi elaborada mediante a “importância e a necessidade de nosso país construir um conjunto de parâmetros para a atuação desse profissional da educação, em compasso com as demandas estabelecidas pela normatização da educacional nacional”.

É consenso de que a figura desenhada para o diretor há décadas atrás não corresponde aos desafios que precisam ser enfrentados nos dias atuais e futuros. Aos líderes educacionais das escolas do século XXI são requisitadas não só habilidades para resolução de problemas de caráter administrativo, gerencial, financeiro e de recursos humanos, mas também de relações públicas, de garantia da qualidade da educação e de liderança em prol da melhoria do ensino e da aprendizagem (BRASIL, 2021, p. 1).

O documento oficial (BRASIL, 2021), traz em seus apontamentos “um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes que geram impactos no trabalho do diretor e na condução da gestão escolar”, isto é, as indicações das competências de um Diretor Escolar, que são divididas em quatro dimensões:

- A. Político-Institucional: considerando a instituição escolar em seu papel social, dando relevância às competências do diretor na liderança da escola na direção da garantia do direito fundamental à educação;
- B. Pedagógica: destacando a função primeira e específica da escola e considerando o papel do diretor na efetivação de aprendizagens de qualidade;
- C. Administrativo-Financeira: abordando os requisitos técnicos e operacionais que viabilizam a realização do trabalho escolar.
- D. Pessoal e Relacional: definindo, mais do que perfil esperado, uma referência de atitudes e posicionamentos que favorecem o trabalho do Diretor Escolar (BRASIL, 2021, p.5).

Segundo a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021), o gestor deve comprometer-se com seu desenvolvimento profissional, atribuindo-os às práticas: “ter predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional; e avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho” (BRASIL, 2021, p.24).

Segundo Libâneo (2015), o diretor, em geral, é líder da instituição escolar, devido a sua responsabilidade direta com todos os assuntos e elementos organizacionais e educacionais da escola. O autor, ainda afirma que o diretor – mesmo sendo o dirigente e principal responsável pela escola – precisa ter a visão do coletivo, cujas ações e





objetivos instituídos são articulados e integrados com a comunidade escolar e local.

Para Lima (2002), gestão democrática envolve todos os níveis educacionais que constituem a instituição escolar, isto é, deve abranger desde a interpretação das legislações, passando pela administração central até chegar à sala de aula. Nesse sentido, ser diretor possui um caráter mais amplo do que resolver questões burocráticas e administrativas, faz parte das suas práticas garantir as aprendizagens dos alunos e estar aberto à participação de todos.

O diretor de escola, atualmente, não deve tomar decisões na escola sozinho, mesmo que ele dê a última palavra, precisa compreender essa dinâmica e delegar aos demais profissionais da educação, responsabilidades e deliberações que são demandadas no cotidiano da instituição.

Torna-se um gestor democrático significa promover maior participação de todos os envolvidos com a escola, em prol de deliberações democráticas, para tanto é preciso permitir que a descentralização do poder ocorra, isto é, deve-se dar para os diferentes segmentos que a compõe (professores, funcionários, alunos e seus familiares), uma maior autonomia nas decisões.

Diferente de outros tempos, em que a Educação Infantil era compreendida apenas como um local de assistencialismo – um lugar para as crianças brincarem enquanto suas mães estavam trabalhando –, atualmente, esta etapa da Educação Básica é vista como fundamental na vida de um discente. Este nível de ensino oportuniza o aprendizado dos alunos com finalidade de desenvolver habilidades, descobrir o mundo a sua volta, interagir com outras crianças e adultos que não fazem parte de sua família etc. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases Nacional é definido que:

A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, completando a ação da família e da comunidade (BRASIL, Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo 29).

Ao contrário do que se pensa no senso comum, a Educação Infantil não prepara o aluno para o Ensino Fundamental, mas faz parte da primeira etapa do ensino formal em que a criança alcança o conhecimento e significado de signos linguísticos, artísticos etc., além de suas funções sociais. Assim, por meio de diferentes atividades que acontecem na Educação Infantil os pequenos estudantes ampliam suas capacidades de conhecer o mundo e a si mesmos, portanto, todos os profissionais da educação que atuam neste nível de ensino são basilares.

Para Barbosa (2011), a reflexão sobre a gestão administrativa e pedagógica na Educação Infantil expressa a complexidade que constitui o atendimento e sua constituição como política pública, com aspectos como: pensar estruturas e formas de organização para viabilizar as metas e ações propostas nas diferentes instituições; envolver ações simultâneas e integradas nas áreas de saúde, assistência e bem-estar





social – esporte, lazer, bem como da própria família –; promover articulação com toda a Educação Básica, inovando e criando outros modelos de educação; garantir formação continuada para todos educadores presentes na escola, com cuidado em atender à legislação educacional, trabalhista, sanitária etc.

Nesse contexto, buscou-se compreender o cotidiano desafiador de uma diretora de escola da Educação Infantil, não com intenção de avaliar o seu trabalho ou o desempenho da instituição escolar, mas para caracterizar sua rotina e analisar a sua atuação, conforme as competências estabelecidas pelo MEC.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a possibilidade de observar o dia a dia da diretora escolar participante, compreendeu-se, logo de início, que sua rotina diária de trabalho era agitada e complexa. A profissional se organizava para as ações cotidianas, com objetivo de cumprir seus compromissos já pré-estabelecidos, além de lidar com situações adversas que surgiam diariamente.

Como o objetivo do estudo foi refletir sobre a rotina da diretora de uma escola de Educação Infantil, analisou-se sua atuação conforme as quatro dimensões do trabalho gestor (BRASIL, 2021): político-institucional; pedagógica; administrativo-financeira; pessoal e relacional.

### O agir Político-Institucional nas relações internas e externas

Esta dimensão, segundo o documento oficial do MEC (BRASIL, 2021) está relacionada ao ouvir e solucionar as demandas de funcionários, professores, pais e alunos que surgiam diariamente; ministrar reuniões de equipe; convocar e organizar reuniões com familiares e/ou responsáveis.

A diretora declarou que possui uma boa relação com os familiares, mas também, afirma que os conflitos quem entre professor/ aluno/familiar quem tem que resolver é a gestão. Nas suas palavras:

Eu tenho um bom diálogo com os pais, que é aonde eu também peço, porque **esse diálogo não tem que partir só de mim... esse diálogo é do professor, é daquele quem tem o contato com a criança.** Quem tem que dissolver os conflitos da sala de aula é o professor, **não é a gestão**, e isso é um pecado porque às vezes **a gente acaba pegando pra gente**, pra não gerar um conflito maior. Então isso eu acredito que eu peço e é onde as falhas começam aparecer, porque esses conflitos são diários! São 24 horas esses conflitos dentro de uma escola... (entrevista com a diretora da Ed. Infantil – grifos nossos).

Além disso, nesta dimensão fica sob responsabilidade da diretora solicitar



manutenções e equipamentos à secretaria responsável, cobrando-a constantemente para execução de serviços; esclarecer aos servidores, professores e membros da APM (Associação de Pais e Mestre) sobre as ações escolares, principalmente com relação à arrecadação e destinos dos recursos financeiros; formular os bilhetes/recados que são enviados nos cadernos das crianças; coordenar a página do Facebook da escola; buscar apoio de especialistas, como psicólogos e neurologistas, para ajudar às crianças; definir acordos de convivência, criando um ambiente escolar ordenado, respeitoso e acolhedor.

#### O refletir sobre o Pedagógico: propósito escolar

Esta dimensão está relacionada à auxiliar na redação de pautas para reuniões da Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC); revisar os relatórios individuais dos alunos; solucionar problemas comportamentais das crianças; participar e orientar nas decisões sobre os processos de ensino e aprendizagem; explicitar às famílias sobre parâmetros e objetivos da Educação Infantil.

A minha função dentro...é...como que eu posso dizer: cuidar do prédio físico, cuidar do grupo escolar de uma forma “organização”, interação entre os pares... (entrevista com a diretora da Ed. Infantil).

#### O fazer Administrativo-Financeiro da escola

Esta dimensão está relacionada à redação de e-mails, ofícios e memorandos às diversas secretarias e setores (inter)municipais; **controle dos balancetes de gastos escolares**; participar de reuniões na Secretaria Municipal de Educação e Cultura; cotar materiais essenciais ao funcionamento escolar (brinquedos pedagógicos, equipamentos, materiais de apoio, etc.); manter e melhorar a infraestrutura escolar, por meio de reparos menores.

A minha função dentro...é...como que eu posso dizer: cuidar do prédio físico, cuidar do grupo escolar de uma forma “organização”.

**Meu ponto forte é cuidar do financeiro**, porque isso eu tenho muito domínio do financeiro da nossa escola. Eu sou... **na questão do financeiro eu sou organizada, eu sou... eu sei certinho como dividir as verbas**, eu não gasto o dinheiro da escola com qualquer coisa, é com coisa que realmente necessita (entrevista com a diretora da Ed. Infantil – grifos nossos).

E geralmente, assim, até da parte da secretaria é o gestor, na verdade apesar de ter a secretária que faz, né?! Mas é eu que respondo, respondo por tudo da escola. Então, assim, não é fácil, e minhas atribuições aqui dentro da escola, o que é? **É desde cuidar da parte financeira**, que é a parte financeira também... estar atenta às leis, porque tudo muda, então a gente tem sempre que estar atento... e pra



não responder depois, né?! Que esse é meu medo, responder depois (entrevista com a diretora da Ed. Infantil – grifos nossos).

(...) **tento dar voz a todos, mas tem coisas que eu não posso, porque tem... é...uma ética de trabalho, né?! Também uma lei que a gente tem que seguir, mas de uma forma geral eu acredito que consiga fazer um bom trabalho, principalmente do lado financeiro que é mais a minha função;** é o lado financeiro, cuidar dos alunos, dos cadastros, isso eu consigo, mas há falhas sim, muitas falhas! A gente aprende no dia a dia (entrevista com a diretora da Ed. Infantil – grifos nossos).

### O envolvimento do Pessoal e Relacional dos sujeitos da escola

Esta dimensão está relacionada à circular pela instituição escolar; observar o cotidiano e interações existentes; estabelecer vínculos profissionais - e se possível- pessoais com alunos, funcionários, professores e famílias, por meio de escuta ativa e diálogos informais; conhecer a diversidade existente no ambiente escolar; valorizar os funcionários e docentes, com mimos em datas comemorativas; acolher os novos atuantes da instituição.

(...) **interação entre os pares, entre todos os funcionários, a relação interpessoal e todos os problemas diários, sou eu que organizo.** Desde o funcionamento até a forma como vai ser organizada dentro da unidade escolar para ocorrer de forma tranquila... (entrevista com a diretora da Ed. Infantil – grifos nossos).

**Agora um dos meus pontos fracos é nessa questão as vezes da relação interpessoal,** não que eu não consiga dominar elas, mas as vezes é esses conflitos entre elas mesmas (professoras) que é muita fofoca, e às vezes a gente acaba sendo prejudicada por isso (entrevista com a diretora da Ed. Infantil – grifos nossos).

Claro, que eu tenho as minhas falhas, eu tenho meus defeitos, que foi aquela **questão da falta do diálogo... às vezes eu pego muita coisa ao mesmo tempo,** só que assim, o domínio da gestão eu tenho! (entrevista com a diretora da Ed. Infantil – grifos nossos).

No período de observação da pesquisa, notou-se que o desafio da diretora era muito grande, principalmente por receber mais atribuição do que seu tempo lhe permite. A diretora afirma que se desdobra para manter a escola funcionando, o que caracteriza um senso de responsabilidade sobre seu trabalho, mas ao assumir um excesso de atribuições fica sobrecarregada.

Percebe-se também a existência de um distanciamento entre o que é proposto na teoria e como realmente é a prática diária da gestão escolar, com seus problemas organizacionais, estruturais e humanos.

O cotidiano revela as lógicas e as práticas, um confronto que provoca uma



perspectiva reativa por simplesmente indicarem uma distância entre o que é e o que deveria ser (LÜCK, 2009, p. 128).

Em seus dizeres, a diretora deixa transparecer um tom de desabafo em relação ao excesso de atribuições, mas também configura problemas ligados à gestão e organização da escola, pois em alguns casos é ela que assume tudo. Tudo fica por conta da sua responsabilidade, inclusive o que acontece com cada criança da escola:

É tudo! **Tudo numa escola é o diretor.** Os demais, eles só vão responder na minha ausência, os demais. Vamos supor, se a coordenadora fizer algo errado, não vai cair sobre ela, vai cair sobre mim., porque é o meu CPF que tá ali! Não é o delas, entendeu? É tudo (entrevista com a diretora da Ed. Infantil – grifos nossos).

Boccia (2013) em seu trabalho sobre os papéis assumidos pelos diretores, compara os diretores com bombeiros que vivem apagando fogo. Segundo a autora os diretores no exercício das tarefas cotidianas regem as demandas de trabalho, resolvendo conflitos emergentes, questões disciplinares etc.

**A minha rotina é uma rotina agitada**, estressante, por quê?! Porque o gestor ele tem um papel do todo, **ele cuida de toda a parte escolar**, desde a parte pedagógica, desde a infraestrutura, dos materiais que é recebido, dos conflitos tanto de pais e de... de escola, o funcionamento. **É tudo! Então assim, é uma rotina muito corrida, é uma rotina um pouco estressante, porque é muita coisa ao mesmo tempo.** É muita coisa ao mesmo tempo, e a gente tem que fazer dar certo isso, e não é fácil (entrevista com a diretora da Ed. Infantil – grifos nossos).

Nos últimos anos temos tido reflexões sobre as alterações de conceitos que a gestão escolar sofreu, como por exemplo, a mudança dos paradigmas de administração para gestão. Para pesquisadores, como Heloísa Lück, essas correções paradigmáticas fazem com que a gestão lide com problemas globais que demandam ações conjuntas. No caso, um diretor de escola teria que estar a frente do trabalho da escola, mas como líder, teria que ter ciência das ações conjuntas e participativas como algo bom, associado a autonomia competente. Para Lück (2006),

[...] o processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, compromissado com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de



participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2006, p.35).

A atuação da direção (diretor e sua equipe gestora) acontece nesse cenário complexo e ganha tons ainda mais expressivos a cada passo que damos no sentido de entender as relações humanas pós-pandemia do Covid-19. Fazer gestão escolar é atender à necessidade de formação dos sujeitos que estão nas unidades de ensino, afinal, a gestão é uma atividade meio, pois gera resultados para as atividades fins (PARO, 1999).

Porém, a responsabilidade de formar e analisar a complexidade do ambiente das escolas não é tarefa fácil. O ambiente externo traz complicações para o ambiente interno e vice versa. O gestor escolar precisa entender cada fator que interfere direta ou indiretamente na formação dos alunos.

Luiz (2010) reforça esse raciocínio:

Em tempos que tanto se fala em democracia e acesso universal à educação, é fato que ainda existem os excluídos da educação, e eles estão tanto dentro quanto fora da escola. Há aqueles, inclusive, que devido à existência destas culturas pré-estabelecidas, já entram fadados a fracassar. Todos esses elementos se tornam, então, agentes facilitadores da manutenção da ordem estabelecida dentro da escola, dificultando a criação de canais que possam favorecer mudanças essenciais na sua estrutura (p. 22).

Podemos notar que não há uma forma única de fazer gestão escolar, não há um modelo específico e singular (LUIZ, 2010). Se educar e formar não são tarefas simples e não são realizadas de maneira única, podemos considerar que as questões voltadas à gestão da formação também não são. Além das enormes barreiras presentes no externo (questões das políticas públicas) e interno das escolas, relativas à formação dos alunos, notamos que existe a dificuldade de entender e fazer gestão escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou algumas conclusões a respeito de uma pesquisa qualitativa, embasado em referenciais da gestão escolar, no entendimento de análises provindas das questões empíricas e no cumprimento dos objetivos estipulados. Um estudo de caso, que objetivou refletir sobre a rotina de uma diretora de uma Escola Municipal de Ensino Infantil localizada em um município do interior de São Paulo.

A contribuição da pesquisa foi refletir sobre o cotidiano de uma diretora de escola pública municipal de Educação Infantil, e mesmo com as limitações de uma



pesquisa, este estudo de caso contribui em partes com a possibilidade de entender um pouco mais sobre as funções do diretor, visto que, em especial, os diretores – deste município em questão – são indicados pelos órgãos municipais, portanto, raramente, os diretores se prontificam a compartilhar seu cotidiano e falar sobre sua realidade, com receio de sofrerem punições.

Notou-se que a diretora exerce mais atribuição do que seu tempo lhe permite e se desdobra para manter a escola funcionando, ficando estressada e sobrecarregada. Ao mesmo tempo, confessa que possui, como ponto fraco, o trato nas relações interpessoais, o que nos permite inferir que talvez esteja faltando na escola uma perspectiva de gestão democrática, com participação coletiva, com o todo da escola.

Ao contemplar o paradigma de Benno Sander (2007), percebeu-se que a diretora vem atuando em uma dimensão administrativa econômica, pois acaba se envolvendo mais com recursos financeiros, materiais e questões burocráticas. Utiliza o critério de dimensão econômica, pois busca a eficiência na utilização de recursos, sob a lógica financeira.

Sabe-se que o diálogo e as decisões em comunidade se encontram como base fundamental do trabalho do gestor, quando não estes são ausentes, há dificuldades das mais diversas, observou-se que, principalmente, na questão da gestão democrática a diretora tem sido pouco adepta, pois o trabalho colaborativo não é presente, e ela acaba centralizando tudo a sua pessoa.

O diálogo e a concessão aos professores e funcionários diante a dificuldades dos mesmos são princípios importantes de uma direção escolar. O transmitir confiança e segurança a comunidade escolar, principalmente aos pais e familiares de alunos, precisam estar presentes diariamente em seu trabalho.

A gestão democrática não se prende à sala do diretor e não se caracteriza por ser um trabalho individual, por isso, faz-se necessário que a prática ultrapasse o trabalho do diretor e abranja todos os envolvidos com a escola. É preciso que todos estejam dispostos a fazer parte desse diálogo, dessas concessões, pois manter a comunidade escolar dialogando sobre a realidade da escola é trabalho da gestão, portanto, o diretor deve ser o exemplo para que o corpo docente e os funcionários consigam conceber processualmente a democracia aos seus trabalhos.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. H.; ABDIAN, G. Z. Gestão escolar e formação do pedagogo: relações e implicações a partir da análise de projetos político-pedagógicos de universidades públicas. *Educ. rev.* [online], v. 29, n. 4, 2013.

BOCCIA, M. B.; DABUL, M. R.; LACERDA, S. D. **Gestão em Destaque** (Vol. 5). Jundiaí: Paco, 2013

GANGA, G. M. D. **Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): um guia prático de conteúdo e forma**. São Carlos: EdUFScar, 2011. (Coleção



UAB-UFSCar).

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LIMA, L. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2002.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Série: Cadernos de Gestão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. 2 ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUIZ, M. C.; GOMES, R. M.; SILVA, C. C. M. Políticas públicas brasileiras e práticas democráticas de diretores escolares. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, v. 20, n. 2, 2016.

LUIZ, M. C. Algumas reflexões sobre a prática da gestão democrática na cultura e organização escolar. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, SP: UFSCar, v. 4, n. 2, nov. 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.