

FACULDADES DOCTUM DE SERRA

SARA CRISTINE CAITANO DO SACRAMENTO

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE
VITÓRIA: OLHAR DO GESTOR**

**Serra (ES)
2018**

SARA CRISTINE CAITANO DO SACRAMENTO

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE
VITÓRIA: OLHAR DO GESTOR**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido
à Faculdades Doctum Serra como requisito
parcial para obtenção do título de
Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientadora: Prof^a Dr^a Karla Veruska
Azevedo

**Serra (ES)
2018**

SARA CRISTINE CAITANO DO SACRAMENTO

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE
VITÓRIA: OLHAR DO GESTOR**

Artigo Científico apresentado à Faculdades Doctum de Serra como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Aprovada em (data) pela banca composta pelos professores:

ORIENTADORA

EXAMINADORA 1

EXAMINADORA 2

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE VITÓRIA: OLHAR DO GESTOR¹

CRISTINE, Sara Caitano Do
Sacramento²

RESUMO

O artigo em tela tem como objetivo verificar, pesquisar diretores/as eleitos em sua primeira gestão em unidades de ensino de educação infantil do município de Vitória (ES) para compreender como o gestor escolar, em sua organização administrativa e pedagógica, evidencia as concepções de uma escola democrática e em quais práticas consegue identificar a escola como sendo um espaço democrático. A legislação da educação brasileira tem incorporada em seus documentos a importância desse princípio, mas sabe-se ainda que é uma meta a ser concretizada. De caráter qualitativo a pesquisa se deu em forma de entrevista com três gestores de escolas públicas de educação infantil no município de Vitória (ES), pautada em conversa deixando que os entrevistados se expressassem livremente. Realizadas visitas nas escolas em busca de obter informações de como vem acontecendo a gestão democrática escolar. Os dados da pesquisa são resultantes do que foi relatado pelos sujeitos participantes do estudo, sendo interpretados por meio de suas narrativas. Os diálogos teóricos foram estabelecidos com Paro (2004), Carriço (2017), e as legislações que tratam da matéria. Dentre os resultados da pesquisa destaca-se que, apesar de meios que garantem no presente momento o exercício da gestão democrática e compartilhada nas unidades de ensino do município de Vitória (ES), inclusive nos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs), ainda identificamos uma sobreposição de funções atribuída ao/à gestor/a pelo Órgão Central, pela Comunidade Escolar e concebida por ele/a mesmo/a. Além da necessidade da resistência diária pela continuidade do processo democrático nesses espaços como uma luta social e não uma benevolência do Estado.

Palavras-chave: Administração Escolar. Educação Infantil. Gestão Democrática.

INTRODUÇÃO

Administrar uma escola não é uma tarefa fácil! Fazer com que todos os setores da escola caminhem bem e na mesma velocidade se torna complicado. Na gestão escolar os setores se ligam formando um todo. Problemas, imprevistos

¹ O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso produzido como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

² Aluna do curso de Pedagogia da Faculdade Doctum de Serra turma 2018/2. E-mail da autora:saracristine_love@hotmail.com

sempre vão acontecer, cabe ao gestor junto com sua equipe encontrar a melhor solução para resolvê-los.

Como funciona a gestão escolar? Documentos indicam prática de gestão democrática, como recomenda a legislação brasileira (Constituição Federal de 1988, LDB nº9394/1996, PNE nº 10.172/2001). O sistema educacional sofreu mudanças, se antigamente a escola era um lugar autoritário onde os resultados eram vistos somente através de nota, hoje passou ser visto de outra forma. Um espaço onde todas as decisões que forem tomadas sejam decididas de forma democrática e compartilhada com os membros escolares com o objetivo de formar um cidadão crítico e reflexivo ciente de suas responsabilidades e direitos. Em outras palavras, para Araújo (2005),

A escola deve prover os indivíduos de instrumentos que permitam a plena realização da participação motivada e competente; visar a instrumentalização de pessoas para a participação motivada e competente na vida política e pública da sociedade; e o desenvolvimento de competências para lidar com a diversidade e o conflito de ideias, com as influências da cultura, e com os sentimentos e emoções presentes nas relações do sujeito consigo mesmo e com o mundo a sua volta.

Para que realmente a democracia aconteça a escola precisa ser um espaço com interação e socialização. Professores precisam ser comprometidos com os resultados dos alunos, pais e mães presentes, alunos valorizados e estimulados a aprender. Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola, educadores, alunos, funcionários e pais, nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. (PARO, 2004, p. 12)

Na escola os gestores possuem um papel essencial, ou seja, pessoas capazes de lidar com inovações sendo mediadores que ligam a comunidade escolar com as decisões da escola. Portanto, essa nova visão de gestão exige do gestor uma qualificação, voltada para o sucesso e o desenvolvimento humano por meio da organização, mobilização e articulação de todas as condições humanas e materiais disponíveis. Consideramos que as instituições de Educação Infantil possuem características próprias, assim também são seus administradores, cabe saber: **Como o gestor escolar, em sua organização administrativa e pedagógica, evidencia as concepções de uma escola democrática? Quais práticas fazem a escola ser democrática?**

Para obter os dados da pesquisa foram realizadas entrevistas com diretores de três escolas diferentes do município de Vitória (ES), para esclarecimento de dúvidas sobre o funcionamento de uma escola e se realmente a tão falada gestão democrática funciona no município.

A escolha do tema surgiu através da curiosidade em compreender e conhecer como funciona a gestão escolar democrática e como ela pode colaborar para uma educação de qualidade. Vem também de uma enorme vontade e admiração pelo cargo de diretor escolar. Acredito que um dia ainda chegarei lá, apesar de todas as dificuldades, limitações, barreiras e muitas vezes a desvalorização da profissão ainda tenho esse sonho e estou correndo atrás para realiza-lo. Creio que em uma escola um bom gestor pode fazer a total diferença.

1 A GESTÃO ESCOLAR E SEUS DESAFIOS

Na gestão escolar é preciso enfrentar muitos desafios, só assim podemos ter uma educação infantil de qualidade. Analisar a atuação do gestor escolar e as implicações dessa para que tenhamos uma melhoria na qualidade em educação infantil. Verificou-se que um dos maiores desafios que os gestores escolares são colocados está relacionado às práticas pedagógicas desenvolvidas, às condições de trabalho que muitos profissionais são submetidos, a falta de material didático, bem como a formação continuada, a infraestrutura da escola, baixos investimentos financeiros. Esses desafios, superados, auxiliarão a Gestão Escolar na busca da esperada Educação Infantil de qualidade.

Para Carriço (2017) a gestão escolar pode mediar uma educação de qualidade, assim como compreender de que maneira desafios e perspectivas restringem ou possibilitam o avanço na Educação Infantil. Ainda segundo o autor, exercer a Gestão Democrática continua a ser um desafio para diretores, coordenadores e equipes diretivas. O que temos hoje são escolas nas quais diretores são o centro de todas as responsabilidades e decisões. Acredita-se que a formação continuada possa auxiliar os gestores a refletirem sobre suas ações e o real sentido da Gestão Democrática. Desenvolver atitudes democráticas é um

processo e espera-se que os gestores escolares consigam desenvolvê-las. Embora os gestores escolares tenham interesse em fazer valer as propostas dos documentos oficiais, é difícil devido à falta de infraestrutura, equipe qualificada e verba para a implementação de iniciativas educacionais.

Alguns documentos oficiais, como o Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 1990), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), o Referencial Curricular para Educação Infantil (BRASIL, 1998) e as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil (BRASIL, 1999), têm como base a garantia de que as crianças precisam de uma educação de qualidade, porém sabemos que na prática isso anda a "passos lentos".

1.1 PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

O gestor escolar é parte de um sistema estruturado, hierárquico, que possui leis e regras definidas, devendo, portanto, prestar contas sobre o uso dos recursos, sobre as ações desenvolvidas e sobre os resultados alcançados. O papel do diretor passa a ter uma nova definição, não mais o de detentor do saber, o que toma todas as decisões sozinho, mas sim o de mediador, onde todas as decisões devem ser de forma democrática com a participação de todos que fazem parte do processo educativo. O diretor escolar é uma das figuras mais importantes de uma instituição escolar. É ele que com seu poder de liderança, comprometimento e participação é capaz de organizar toda a escola, e que todos os profissionais que por ali passarem fique marcados com os sinais de seu convívio democrático.

2.2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO

A necessidade de oferecer uma educação de qualidade tem sido um processo lento. A Constituição Federal (1988) consolida na educação uma série de princípios e propostas que vinham sendo discutidas no decorrer de décadas.

Silva (2011) alcançou o resultado em suas pesquisas de que a gestão escolar da forma como hoje é entendida foi forjada no final da década de 1980, com inspiração nos movimentos pró-democracia e pró-ampliação da participação popular,

acompanhado, assim, as lutas e pressões da sociedade por transformação social e melhor qualidade nos serviços prestados pelo Estado.

Assim inicia-se no Brasil a preocupação em difundir e fazer valer os princípios consolidados pela Constituição Federal (1988) com relação a educação. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de (1996) vem confirmar a gestão democrática e definir parâmetros de ações nos estabelecimentos de ensinos.

Conforme artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da educação (1996): Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

2 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO MUNICÍPIO DE VITÓRIA/ES

O Plano Nacional de Educação (2011/2020) define a Gestão Democrática como princípio da educação nacional, que deve contribuir para a consolidação de uma direcionada a um projeto político participativo, que tenha como fundamento: a autonomia, a qualidade social, a Gestão Democrática e participativa e a diversidade cultural, étnico-racial, de gênero e do campo. A Gestão Escolar Democrática constitui-se no fazer coletivo, em processo de mudança contínua fundamentada no conhecimento na cultura local e valores.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) define que o Plano Nacional de Educação será de responsabilidade da União em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e Municípios. A cidade de Vitória (ES) foi uma das primeiros municípios do Brasil a adotar a eleição de diretores nas Unidades de Ensino. A Lei Orgânica do Município estabelece, em seu Art. 221: “eleição direta para as funções de direção nas instituições públicas municipais de ensino fundamental e pré-escolar”. Conforme as informações oferecidas pela Gerência de

Gestão Escolar, responsável direta na Secretaria Municipal de Educação de Vitória pelo processo de eleição de diretores, bem como pelos Órgãos Colegiados, o primeiro processo de eleição para diretores/as no município ocorreu em 1993, três anos após a promulgação da Lei Orgânica. As eleições são realizadas a cada três anos, permitida a reeleição, ou seja, o exercício de dois mandatos consecutivos.

O colégio eleitoral é composto por todos os segmentos da comunidade escolar das Unidades de Ensino: magistério, servidores, pais de alunos, estudantes a partir do primeiro ano do ensino fundamental, o que foi uma inovação na eleição realizada em 2017 para o triênio de 2018-2021, antes era a partir de 08 anos e pelo representante da comunidade local, membro do Conselho de Escola. A garantia desse processo democrático no município de Vitória, perpassa pelo comprometimento e cuidado das pessoas diretamente ligadas ao processo eleitoral. Destacamos que a Comissão Eleitoral da Unidade de Ensino é a guardiã direta para que a eleição ocorra de forma transparente, idônea, ética e imparcial.

2.1 CONSELHO DE ESCOLA E COMUNIDADE ESCOLAR

Os Conselhos foram criados e mobilizados por meio da Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SMEC, como parte da política de democratização da gestão pública. É um colegiado de membros de todos os segmentos da comunidade que participam do sistema educacional (pais, estudantes, professores, demais funcionários, membros da comunidade local e o diretor) e tem funções consultivas (caráter de assessoramento), deliberativas (decide em instância final sobre determinadas questões), fiscalizadoras (verificar e cobrar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de ações) e mobilizadoras (ação efetiva de mediação entre o governo e a sociedade).

O gestor ainda conta com o auxílio do Conselho de Escola. No Município de Vitória, esse órgão colegiado iniciou em 1989, na Administração do Prefeito Vitor Buaiz, quando foi constituída a Equipe de Organização da Gestão Participativa com o objetivo de discutir a gestão participativa visando a democratização da escola. Entre os anos de 1989 - 1992, esse movimento resultou na criação dos Conselhos de Escola por meio da Lei nº 3776/92, e foi complementada por meio do Decreto n.º

8765 de 28/02/92, que dispôs sobre o primeiro processo de Eleição de Diretores das Unidades de Ensino da Rede Municipal de Ensino de Vitória. (VITÓRIA, 2017).

Visando atender a esse processo, em 1993, foi criado o Núcleo de Apoio aos Órgãos Colegiados (NAOC) com o objetivo de possibilitar as Unidades de Ensino uma maior autonomia por meio do fortalecimento dos Conselhos de Escola, mediando a discussão e propondo alternativas e soluções referentes à organização do trabalho nas Unidades de Ensino e na Administração Central.

Hoje, a política de Gestão Democrática do Município de Vitória, por meio da Secretaria de Educação em parceria com a Gerência de Gestão Democrática e demais Unidades de Ensino objetiva:

- Fortalecer os Conselhos de Escola, promovendo a formação continuada dos Conselheiros, no que diz respeito aos aspectos político-filosóficos do colegiado, quanto ao embasamento legal para sua atuação;
- Promover, acompanhar e efetivar a eleição dos dirigentes escolares;
- Incentivar a criação dos Grêmios Estudantis, oportunizando a liderança, estimulando o protagonismo estudantil na participação da proposta educacional da escola.
- Elaborar estratégias para que aumente o nível de participação na gestão das Unidades de Ensino;
- Promover, respeitar e fortalecer a autonomia de iniciativas dos Órgãos Colegiados - Conselho de Escola e Conselho Fiscal;
- Propiciar a reflexão contínua sobre o papel e a atuação da Secretaria de Educação e das Unidades de Ensino na perspectiva de uma gestão democrática. Na Secretaria de Educação do Município de Vitória, o desafio é desenvolver o espírito de parceria do Sistema Municipal de Ensino, no exercício democrático, na participação de órgãos e/ou segmentos na tomada de decisões e na garantia da estrutura para o funcionamento do Conselho Municipal de Educação de Vitória (COMEV), dentre outros.

Constituiu-se, então, a formação de conselhos escolares, a eleição direta

para professores, participação dos professores e comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico. A partir de 2001, a proposta de efetivação do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2001) estabelece os objetivos e prioridades com relação a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis e modalidades e a democratização da Gestão do ensino.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

As principais fontes de recursos que financiam a educação do Município de Vitória são as receitas de impostos vinculadas à educação. A legislação estabelece que os gastos efetuados com a receita de impostos vinculada à educação sejam exclusivos da manutenção e do desenvolvimento do ensino, ou seja, com projetos e ações que digam respeito à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais.

Por determinação da Constituição Federal, os Estados e os Municípios devem aplicar, no mínimo, 25% e a União 18%, de suas respectivas receitas de impostos na manutenção e no desenvolvimento do ensino. Cabe mencionar, ainda, a criação, em 1996, do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - FUNDEF. Outra fonte estável de financiamento da educação é o salário - educação, uma contribuição social paga pelas empresas, destinada a financiar o Ensino Fundamental público.

Um dos recursos do ensino público é o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), do MEC, que vem sendo desenvolvido desde 1995, financiado com recursos da cota federal do Salário - Educação. Através desse Programa, as escolas Municipais e Estaduais de Ensino Fundamental e as Escolas de Educação Especial podem receber, uma vez ao ano, recursos financeiros destinados a despesas de custeio e de capital. O dinheiro é disponibilizado em conta bancária da "unidade executora" da escola, ou seja, uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, que tenha registro de "pessoa jurídica" integrada pelos membros da estrutura organizacional de ensino, no caso de Vitória, a Caixa Escolar.

Destacamos, também, os outros recursos oriundos do FNDE - o Programa Nacional de Alimentação Escolar - (PNAE) e Programa Nacional de Auxílio às Creches - (PNAC) que são creditados em dez parcelas na Conta Corrente da Prefeitura Municipal de Vitória que, por sua vez, efetua o repasse na sequência para as escolas. Na legislação educacional, a LDB N.º 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional determina que os sistemas de ensino assegurem às Unidades de Ensino progressivos graus de autonomia pedagógica e administração financeira e a Lei do Plano Nacional de Educação (2001-2010), contém metas de promoção da autonomia financeira das Unidades, mediante repasse de recursos diretamente às escolas, a partir de critérios objetivos. Em Vitória, a descentralização financeira de recursos públicos é acompanhada da democratização das decisões sobre a aplicação desses recursos, pois é o Conselho de Escola que define prioridades, que decide onde aplicar os recursos recebidos, garantindo maior autonomia financeira para as unidades educacionais, fortalecendo-as como centro do processo educativo. Possibilita, também, maior agilidade na solução de problemas e na implementação de seu Projeto Político Pedagógico. A atual administração tem como programa prioritário de governo a gestão democrática por meio da efetiva transparência na aplicação dos recursos públicos.

O Município de Vitória, desde 1997, com a Lei nº 4435/97, criou a Caixa Escolar com o objetivo de descentralizar os recursos, visando o fortalecimento da gestão democrática, por meio de ações de caráter coletivo entre a direção escolar e os demais segmentos que compõem a Unidade Ensino, com a finalidade de democratizar os processos de tomada de decisão no interior das escolas, garantindo dessa forma, maior autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Os principais avanços observados nesses anos de implementação das Caixas Escolares são:

- Aumento da participação popular;
- Transparência na definição de prioridades;
- Maior autonomia da Unidade Educacional;
- Agilidade na tomada de decisões;
- Manutenção das Unidades de Ensino tanto na parte física quanto nos

equipamentos existentes;

- Melhoria da qualidade dos materiais adquiridos pelas escolas;
- Aumento e melhoria da qualidade dos materiais pedagógicos e brinquedos.

Um dos objetivos da Caixa Escolar é que as Unidades de Ensino recebam recursos financeiros federais do Programa Nacional de Alimentação Escolar, Programa Dinheiro Direto na Escola e dos recursos municipais para despesas cotidianas, reparos no prédio escolar e aquisição dos bens permanentes, visando à qualidade de ensino. A Caixa Escolar é administrada por sua Diretoria, composta pelo Presidente – Diretor (a), Tesoureiro (eleito entre professores) e secretário (eleito entre pais e alunos) e conselheiros fiscais (eleitos entre os pais).

São tarefas específicas da escola a gestão de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Noutras palavras, cabe a ela gerir seu patrimônio imaterial e material. O primeiro refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida em seu interior; o segundo diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar (VIEIRA, 2007,p.62).

Nesse sentido, a Secretaria Municipal de Educação, por meio, da Gerência de Gestão Democrática - Coordenação da Descentralização de Recursos proporciona a capacitação e formação sistemática dos dirigentes escolares, assistentes administrativos e conselheiros fiscais orientada pelo Decreto nº 11789/2003, que regulamenta o funcionamento das Caixas Escolares. Promove também, em parceria com o FNDE, através de assessoria técnica, formação e orientações relativas ao uso correto dos recursos enviados às Caixas escolares.

Os fóruns de controle da gestão financeira da educação, o Conselho Municipal de Educação de Vitória (COMEV), o Conselho Municipal do Fundo de Manutenção Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (COMFUEFUN), o Conselho de Alimentação Escolar (CAE), fazem o acompanhamento do controle social dos recursos destinados ao financiamento da escola pública. Representantes dos governos e de entidades da sociedade civil e de segmentos da comunidade escolar participam desses Conselhos. Para aprimorar essa participação é essencial que todos, principalmente os que se responsabilizam pela gestão e fiscalização dos recursos repassados, tenham conhecimento de seu papel e exercitem plenamente sua cidadania.

3 CAMINHO PERCORRIDO

A pesquisa de cunho qualitativa ocorreu por meio da entrevista com três diretores/as eleitos/as por meio do voto direto no último pleito (2017) nas unidades de ensino de educação infantil de ensino de Vitória (ES), foram indicados pela própria Secretaria de Educação do Município de forma aleatória após a representação do projeto de pesquisa e solicitação de autorização de desenvolvimento da mesma ao município, sendo que o único critério apontado como condicionante foi o fato de que esse fosse o primeiro mandato do/a gestor/a em sua carreira profissional.

Após a autorização e indicação dos sujeitos de pesquisa, bem como acesso a toda documentação, acervo e legislação acerca do histórico do processo da gestão democrática nas unidades de ensino do município de Vitória (ES), foram realizadas as entrevistas abertas com os sujeitos. Destaco que os momentos junto aos/às gestores/as foram de grande aprendizado, considerando a generosidade que cada um/a à sua maneira, me recebeu e falou da temática proposta e dos seus seis primeiros meses de gestão frente aos Centros Municipais de Educação Infantil – CMEI.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram realizadas entrevistas com três gestores, as escolas ficavam em bairros próximos.

- ✓ CMEI Darcy Castello de Mendonça, Bairro Maria Ortiz;
- ✓ CMEI Valdivia da Penha Antunes Rodrigues, Bairro Santos Dumont;
- ✓ CMEI Maria Nazareth Meneguelli, Bairro Santa Martha.

Realizadas as transcrições das narrativas dos/as gestores, foi possível organizar para fins deste estudo, cinco categorias de análise:

- Da decisão de concorrer;
- Do processo democrático;
- Da comunidade e do conselho escolar;

- Da gestão financeira;
- Das vantagens e das desvantagens.

Assim, seguem as análises de cada categoria, a partir dos estudos realizados e da perspectiva dos sujeitos pesquisados.

4.1 DA DECISÃO DE CONCORRER

Iniciar uma nova etapa profissional é sempre um desafio. Mesmo já estando há algum tempo na escola. Com os/as diretores/as recém eleitos não foi diferente, pois sabem do desafio que os esperam, buscar maneiras para melhoria da qualidade em educação infantil. Todos entendem a importância que a primeira etapa da educação básica tem, pois já são professores/as. Para Teixeira (1968, p.14),

Somente o educador ou o professor pode fazer Administração Escolar. Administração de ensino ou de escola não é carreira especial para que alguém se prepare desde o início, por meio de curso especializado, mas opção posterior que o professor ou o educador já formado e com razoável experiência de trabalho.

Apesar de todos/as os/as entrevistados/as já estarem há um tempo na escola, de acordo com os relatos de dois dos/as três diretores/as nenhum/a deles/as tinha o sonho de concorrer à direção: “nunca tinha pensando em ser gestor, obter o cargo da gestão, apesar de entender a importância desse lugar e apesar de sempre estar atento às instituições de ensino por onde passei” – (Diretor do CMEI em Santa Martha).

A Diretora do CMEI em Santos Dumont relatou que: “nunca quis isso pra mim. Ser diretora, concorrer, na verdade eu não gosto de concorrer, mas como faltava isso no meu currículo decidi participar da eleição, uma experiência a mais na minha vida.”

Como é possível observar, à princípio, ser gestor de uma unidade de ensino não faz parte do planejamento dos/as sujeitos de pesquisa, que são profissionais do magistério. Estão alheios ao movimento diário das demandas micros e macros da gestão.

A gestão de uma escola, na maioria das vezes, fica com a responsabilidade das várias dimensões que compõem a sua organização, como a pedagógica, administrativa, financeira e pessoal para o diretor, independentemente do princípio democrático firmado na legislação federal, como a Lei 9394/1996.

Entretanto, o modelo de administração centralizada na figura do Diretor é questionado no Município de Vitória (ES), que prima pela gestão democrática e compartilhada. O/A diretor/a precisa saber deliberar tarefas para que ninguém se prejudique “é uma sobrecarga bem grande, administrar isso, e dar conta de você enquanto ser humano, enquanto profissional. Tem que estar bem antenado e tranquilo. Para não ficar sobrecarregada o que eu tenho feito é dividir tarefa” - Diretora do CMEI em Maria Ortiz.

Uma questão relevante para a análise dessa categoria era identificar se os/as gestores/as tinham ciência do papel que o/a diretor/a desempenha no contexto de uma unidade de ensino da educação infantil. Ilustro essa situação a partir da colocação da diretora do CMEI em Maria Ortiz, que demonstrou não conhecer a realidade desse universo administrativo:

Para mim era uma coisa bem mais tranquila, tem dias que não dá tempo de tomar café, de almoçar, porque são demandas e precisam ser resolvidas, agora que as coisas estão começando a caminhar com mais tranquilidade até porque eu acho que já estou pegando o jeito do negócio, mas no início foi uma loucura, eu não tinha ideia do quão era corrido. São as várias áreas da escola e você é o centro da situação. Fazendo uma analogia podemos comparar o sistema solar: o sol e todos os planetas circulando em volta de você e querendo uma posição, uma atenção, uma resolução e você tem N outras coisas pra fazer. Então é uma sobrecarga bem grande, administrar isso, e dar conta de você enquanto ser humano, enquanto profissional, tem que estar bem antenado e bem tranquilo. Para não ficar tão sobrecarregada o que eu tenho feito é dividir tarefa, tentar não me sobrecarregar.

Não é uma tarefa fácil! para ser diretor/a é preciso ter um olhar sensível, uma visão democrática, para lidar com as diferentes visões. Dessa maneira, o gestor deve conhecer e valorizar a cultura social da escola. Assim Drabach (2011), lembra que o gestor deve iniciar sua atuação na escola baseada no Projeto Político Pedagógico e a partir dele pensar, juntamente com os demais envolvidos, em quais são as questões político-econômicas que envolvem a sociedade que a cerca, a realidade da escola, bem como quais cidadãos querem formar para essa sociedade.

O/A gestor/a e sua equipe precisam se desprender de conceitos e práticas autoritárias e controladoras. A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico é o primeiro caminho para a efetivação da Gestão Democrática. O referido documento deve ser elaborado de forma colaborativa e participativa com toda a comunidade escolar, tendo como uma das prioridades o diálogo entre os sujeitos, a partir de uma

prática democrática de Gestão, com fins para uma educação de qualidade. (VITÓRIA 2017)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), artigo 12, I, prevê que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as de seus sistemas de ensino, têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”, ficando registrado que é imprescindível a reflexão, na escola, acerca de sua intencionalidade educativa. Sendo assim, observa-se que a construção do Projeto Político Pedagógico da instituição é desafiadora para a escola e deve ser um processo coletivo, contínuo e dinâmico. Mobilizar os participantes para definir os objetivos em comum, que fortalecerão a tomada de decisão é indispensável para que a ação coletiva aconteça.

4.2 DO PROCESSO DEMOCRÁTICO

Ao entrevistar os/as diretores/as percebemos que o Município de Vitória colabora para que se tenha uma gestão democrática e compartilhada, a Diretora do CMEI em Santos Dumont mencionou que “Não tem outro município aqui no Espírito Santo, ou que eu conheça igual a Vitória. Nós temos lá dentro da Secretaria de Educação um colegiado que nos ajuda, nos fortalece.” Apesar disso o Diretor do CMEI em Santa Martha relatou:

Acho que o município passou por uma fragilidade na gestão democrática das escolas, temos percebido uma tentativa muito ampla de intervenção direta da Secretaria na gestão escolar. Nossos salários estavam congelados há dois anos, uma série de coisas, então fizemos um enfrentamento e fomos punidos por isso, tivemos alguns colegas demitidos das duas cadeiras de trabalho, temos mais colegas para ser demitidos então se começou a fazer uma busca e uma dita limpa nas pessoas que, de certa maneira, fizeram enfrentamento.

Quando o assunto é democracia, todos os três entrevistados acham que o processo democrático e eleitoral deve existir, sendo a melhor forma de representação da democracia. O Diretor do CMEI, em Santa Martha, enfatizou que para ele “a sustentação básica da democracia é o processo eleitoral”. A diretora do CMEI, em Maria Ortiz, coloca a eleição como “um processo democrático que deve continuar existindo, e não pode em hipótese alguma ser suprimido da rede”.

É importante destacar que, o processo eletivo para os dirigentes escolares representa uma dimensão democrática importante, mas que, por si só, não assegura a gestão democrática. A gestão democrática constitui um processo pedagógico e representa um caráter dinâmico, dialético que se dá no movimento político-administrativo da Unidade de Ensino.

Com base no Projeto Político Pedagógico, a escola pode concretamente adotar uma prática que fundamentalmente, priorize a dimensão participativa instituindo o Conselho de Escola como parceiro na construção do Projeto Político Pedagógico. O Diretor do CMEI, em Santa Martha relatou que,

O processo eleitoral não tem uma regulamentação muito forte constitucionalmente falando, mas ele tem culturalmente falando um elemento político muito definido e a gente se apegou a isso. A gente dá juridicidade aquilo que é político e para mim o processo eleitoral em toda as dimensões ele é extremamente necessário. Agora, não é garantida a democracia. Eu posso ter processo eleitoral em regimes não democráticos, ou seja, o processo eleitoral é um instrumento da democracia, mas em si necessariamente ele pode não ser democrático. Em Vitória não acontece assim. Em Vitória a escola tem autonomia com o conselho de escola e isso é importante marcar. Diria isso com tranquilidade para você, que Vitória é um dos municípios do país que tem uma mais sólida gestão democrática das unidades de ensino, porém está ameaçado.

4.3 DA COMUNIDADE E DO CONSELHO ESCOLAR

Para ser bem administrada a instituição precisa estar muito bem coordenada, e isso não significa colocar toda responsabilidade em cima do/a diretor/a, ele/a irá coordenar juntamente com todos os membros da escola, inclusive com a comunidade escolar. Assim, tudo pode funcionar da melhor maneira possível, de forma que as crianças e estudantes tenham seus direitos garantidos.

Trabalhar em conjunto é algo cada vez mais presente em nosso dia a dia o que, para Vieira (2003), consiste em um objetivo de formação imposto para todas as pessoas nas diferentes instituições de trabalho, especialmente nas escolas. Por isso, uma gestão democrática e compartilhada tem mais chances de acerto do que uma administração, já que a escola tem como alvo seres humanos em processo contínuo de aprendizagem.

Diante disso, se levar em consideração as três respostas dos diferentes diretores, podemos analisar que estão procurando iniciar um trabalho participativo

com a comunidade, para que a então gestão democrática e compartilhada realmente se efetive. Posso citar o exemplo da Direção do CMEI em Santa Martha que faz apresenta a seguinte afirmativa:

a gente tem um desafio para resolver. A comunidade é muito violenta e carente, e que não foi ou quase não é orientada sobre a importância da educação infantil eu não estou dizendo por nós, estou dizendo por propagandas, por investimentos em comunicação para explicar que a educação infantil não é só cuidar, e é na infância que as crianças produzem conhecimento, mas jamais o governo vai colocar uma propaganda dessa no ar, provavelmente.

Por outro lado, temos a Diretora do CMEI em Maria Ortiz, que relata a orientação recebida da ex-direção para ter nas reuniões sempre um assunto que tenha uma importância ímpar:

Assim, eles vão se mobilizar e vão vir e principalmente, vão mobilizar o pessoal do conselho que são os pais para juntar o pessoal “vamos nas reuniões” então estamos tendo uma frequência muito boa. A gente faz reuniões de manhã e de tarde contemplando os dois turnos e temos uma frequência de uns oitenta a cem pais em cada turno.

Pude analisar que os sujeitos pesquisados objetivam desenvolver um trabalho o mais democrático possível, em que professores (as), alunos, funcionários, pais de alunos e comunidade venham a desenvolver uma consciência de que precisam participar ativamente do cotidiano da e na escola e não serem apenas telespectadores.

De acordo com Libâneo (2004) a escola não pode mais ser vista como uma instituição isolada, distante da realidade social dos alunos e suas famílias. Algumas atitudes que é muito comum na escola precisam ser aperfeiçoadas como a questão de os pais serem chamados na escola apenas para participarem de reuniões. Essa afirmativa do autor fica revelada, quando a Diretora do CMEI em Santos Dumont relata que,

Quando chega aqui eles acham que a gente fica de “blábláblá” nas questões da escola eles dão uma desculpa que tem que trabalhar e vão embora e de dois a três ainda conseguem ficar até o final, mas a partir do momento que eles tiverem consciência do quão importante eles são e da participação deles para melhoria disso vai ser mais democrático. Ainda tem essa falha. Por mais que a gente chame e traga e tente fazer essa convivência, essa relação, porque eles ainda não se apoderaram da ideia de que a escola também é eles e sobretudo parte deles.

Portanto, como os/as diretores/as são grandes responsáveis por fazer a gestão democrática e compartilhada acontecer é preciso despertar nas famílias dos alunos

a vontade de participar das atividades na escola, bem como dar opinião e ajudar nas escolhas, já que a participação de todos é indispensável na prática de uma gestão democrática. Vale ressaltar que isso não é uma tarefa fácil principalmente nos dias de hoje, em que a maioria das pessoas visa o bem material e o individualismo na maioria das vezes predomina. Para além do fato de que a sobreposição de funções e a necessidade de otimizar o tempo, coloca a participação na vida escolar dos estudantes longe do primeiro plano em questão de prioridade.

O Conselho de Escola representa um espaço de autonomia e participação, comprometido com a defesa do ensino público de qualidade e a valorização dos profissionais da educação. É importante não perder de vista o que está contemplado no projeto político-pedagógico, uma vez que ele é referência para as ações da escola, pois abrange os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece, por meio da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. É, antes de tudo, um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, pais e a comunidade como um todo.

Assim, as ações de participação em conselhos, por exemplo, são, antes de tudo, ações de cidadania, de conjugação de esforços para contemplar interesses coletivos, de vigilância responsável sobre recursos que, sendo públicos, devem destinar-se ao cumprimento dos deveres do Poder Público e das escolas para com a educação de qualidade.

A gestão democrática deve começar pela sala de aula, com o diálogo participativo, com o trabalho coletivo no favorecimento das relações interpessoais respeitando a diversidade, a igualdade e as liberdades individuais e coletivas, na geração de lideranças entre os educandos no processo educativo e na garantia do funcionamento do Conselho de Escola e Conselho Fiscal. Neste sentido, o Conselho de Escola é o retrato do avanço da democracia no Município de Vitória e uma conquista da comunidade escolar. Quando questionados sobre o conselho de escola todos os diretores disseram haver uma proximidade e uma parceria muito boa, “As pessoas do conselho são fantásticas, são muito presentes” disse a Diretora do CMEI de Maria Ortiz.

4.4 DA GESTÃO FINANCEIRA

Quando se trata de gestão financeira os três entrevistados afirmaram ter dificuldade,

Foi um desafio enorme! Eu sou um diretor que eu diria pedagógico, e tenho que ser financeiro. Eu sou um gestor financeiro porque eu tenho que ser financeiro, diria para você que é um prazer em fazer isso. Não, não é um prazer porque eu tenho que ficar na frente de computador, traduzir as negociações democráticas dentro do espaço financeiro; perceber que o financeiro algumas ações pedagógicas propostas organizadas e articuladas, parecem não compensar o gasto financeiro e aí eu começo pensar “gente isso é dinheiro público indo embora e isso não pode ser assim”. Então chamo o grupo para reunião, a gestão financeira você tem uma responsabilidade enorme com a escola e você tem uma responsabilidade com o dinheiro publico que é maior que a unidade de ensino. E a gestão financeira que me faz questionar o uso dos recursos por líderes municipais a cima de nós, a gestão financeira ampla com líderes a cima de nos que às vezes não atendem a legislação, como por exemplo, o plano municipal de educação que, a gente entende que não esta sendo cumprido como deveria ser” Diretor do CMEI em Santa Martha.

Do mesmo modo a Diretora do CMEI em Maria Ortiz relata que,

é meio complexo até você pegar o jeito, mas depois que pega o negocio flui, é nesse sentido o pessoal da secretaria de educação são muito solícitos. O tempo todo que que a gente precisa, conseguiu fazer uma parceria muito legal, porque se não fica perdido, o que é custeio? O que é capital? As pessoas que estão lá têm essa visão e sempre estão disponíveis para ajudar a gente.

Também podemos observar o relato da Diretora do CMEI em Santa Martha,

assim que eu assumi precisava ter uma tesoureira. Nós fizemos nos últimos dias 21 e 22 de dezembro um exercício cansativo para consegui uma segunda tesoureira. E aí fui eu para o cartório. Assim que tudo ficou pronto, cartório e banco, havia uma desavença entre as duas tesoureiras uma coisa particular delas. A primeira tesoureira resolveu sair dessa escola por que não queria assinar o nome dela ao lado da segunda tesoureira, porque eu era a segunda. Então no meu lugar precisava entrar alguém para eu assumir a presidência e aí eu fiquei mais quarenta dias sem ninguém, sem poder executar financeiramente. Quando estava tudo encaminhando a segunda tesoureira saiu, foi trabalhar dentro da SEME. Estou eu operacionalizando ainda sem a segunda tesoureira. Entrou uma só que ela vai sair na remoção. Percebe? Então eu tenho percalços nessa historia. Tive atropelos por questão da tesouraria, eu especificamente de executar não porque eu sempre fui tesoureira então já sabia os tramites de uso das verbas.

A Secretaria de Educação, por meio da Gerência de Gestão Democrática (GGD) e a Descentralização de Recursos (CDR), realiza assessoria aos gestores escolares, conselheiros fiscais e respectivos assistentes administrativos, através de capacitações, visitas “*in loco*”, quando solicitadas, e atendimento individual, visando à correta aplicação dos recursos, com base na legislação vigente. As prestações de contas são analisadas e arquivadas ficando à disposição, nessa Secretaria, para fiscalização dos órgãos de controle externo.

O controle do uso dos recursos da educação é procedimento essencial para a gestão responsável dos recursos. As administrações públicas (da União, de cada Estado e de cada Município) devem contar com sistemas internos de controle dos recursos financeiros. Há também o controle externo da execução orçamentária, função do Poder Legislativo, com o auxílio dos Tribunais de Contas.

A descentralização democrática congrega, também, o controle público e social da gestão financeira. O controle social pressupõe publicitação das contas públicas, seja no âmbito da escola ou dos sistemas de ensino. Exige capacitação, para que os sujeitos possam exercer de forma qualificada as tarefas de planejar, acompanhar e fiscalizar a gestão financeira. Demanda responsabilidade individual e coletiva para com o uso de recursos que se destinam à oferta do serviço público de qualidade.

4.5 DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

Para se ter uma educação infantil de qualidade a gestão tem alguns desafios a serem enfrentados, assim como também existem vantagens e desvantagens. A respeito disso, a diretora do CMEI em Santos Dumont enfatizou que,

A desvantagem é que têm dias que a gente fica muito fragilizado e não tem vontade de voltar. Mas graças a Deus nós temos um dia após o outro. A família que também dá forças pra gente e os bons profissionais que fazem com que a gente volte. A parte gratificante é ver que aquilo que você sonhou idealizou, vai se tornando realidade, mesmo que com esses percalços, por que nos que trabalhamos na educação somos sonhadores em potencial. Mesmo rompendo barreiras, tem a parte que eu sempre olho para crianças e é um bordão que eu uso " Que privilegiado somos, trabalhar no melhor lugar do mundo" trabalhar com criança não cansa, cansa fisicamente, mas não é um cansaço depressivo, mas assim lidar com o outro é complicado.

Destaco também a fala da diretora do CMEI em Maria Ortiz,

A vantagem talvez para mim acho que foi a integração. Eu me integrei mais com as pessoas, porque quando eu estava como professora de educação física eu acho que eu pequei um pouco ao tentar me juntar das pessoas, por que quando eu via resistência eu já nem tentava mais eu já desistia e não insistia. Na gestão eu percebo que estou fazendo essa união, principalmente dos professores com professores. Estamos meio que virando uma unidade. Nos projetos, por exemplo, um ajuda o outro! vai ter uma apresentação cultural, um da ideia uma coisa que não existia muito. Talvez essa seja uma coisa boa. Percebo que as pessoas estão felizes. Eu procuro criar esse ambiente harmonioso salutar, sempre conversando, tendo boas posturas de otimismo, quando alguém não está legal, a gente abraça acalma e acolhe e isso tranquiliza o grupo num todo. A desvantagem é que tudo depende de você, tem hora que eu fico sobrecarregada. Essa

concentração em cima do gestor, eu entendo que eles não podem tomar as atitudes por eles mesmos, eu entendo que tem que ser passado, mas isso tem hora que da uma sufocada, talvez a desvantagem seja que muitas vezes temos que ficar a mercê de algumas famílias, por exemplo, ontem conseguimos falar com duzentas famílias e uma não conseguimos contato e eu não posso deixar essa criança. São situações como essas que cansam a gente, mas são do dia a dia fazem parte do pacote.

O diretor de escola, antes de ser um educador comprometido com a formação do educando, depara com situações em que se reduz a mero repassador de ordens, burocrata sentado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para a educação, “capataz de limpeza e organização” do prédio escolar, sendo obrigado a cumprir e fazer cumprir programas educacionais que continuadas vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade escolar (HORA, 2015, p. 19).

Sabemos que para administrar uma escola é preciso enfrentar muito desafios, porém ainda pode ser bem gratificante e compensador, mas também tem algumas desvantagens e vantagens. Dito isso para o Diretor do CMEI em Santa Martha,

Uma das maiores vantagens é ocupar um lugar que continua sendo serviço público e que meu coração continua sendo de professor, eu tenho uma sensibilidade de professor e aí eu coloco o pedagógico a frente do financeiro mesmo, quando não dá não dá, mas aí é outra história. Outra vantagem é a produção de resistência, eu consigo fazer um panorama como professor eu estou muito mais preocupado com minhas práticas pedagógicas do que de fato com o financeiro com a totalidade da educação local. Outra vantagem é você poder interferir com muita sensibilidade delicadeza em processos que antes você não poderia. A desvantagem, primeiro é uma sobre carga enorme, minha vida pessoal teve uma transformada que eu não sei explicar, é desvantagem por que eu tenho mais dores, eu tenho trabalhado mais. Em tese eu tenho que cumprir quarenta horas semanais pela regulamentação, mas tenho cumprido cinquenta, setenta tudo para dar contar. Outra desvantagem eu diria para você é ser progressista no meio de conservadores, você tem outro sofrimento. Outra desvantagem é por eu acho muito difícil separar pessoal e profissional no sentido de aceitação de políticas públicas. Outra é que muitas vezes você cria os protocolos, faz orientações mais na conta não acontece. Quer vê uma coisa, só tenho eu de diretor não existe um vice, você acha que de fato, eu diretor vou dar conta de todo administrativo, com eficiência como o sistema prega, fazer todo trabalhador trabalhar como deve ser, fazer toda entrega chegar como deve ser. Eu não consigo produzir com eficiência os agentes que eu atendo, interno ou externo.

Diante desses relatos, podemos perceber que ser diretor além de ter formação para tal ainda é preciso ter muito amor pelo que faz, pois é um desafio e uma conquista diária. Kramer, Nunes & Corsino (2011) ao destacarem desafios e estratégias de transição entre Educação Infantil e ensino fundamental, alertam que é uma

prioridade as instituições das duas etapas da educação básica incluírem no currículo estratégias de transição, que contribuam para a construção de conhecimento.

(...)assegurar que na educação infantil se produzam nas crianças o desejo de aprender, a confiança nas próprias possibilidades de se desenvolver de modo saudável, prazeroso, competente e que, no ensino fundamental, crianças e adultos (professores e gestores) leiam e escrevam. Ambas as etapas e estratégias de transição devem favorecer a aquisição/construção de conhecimento e a criação e imaginação de crianças e adultos. (KRAMER; NUNES; CORSINO, 2011, p., 80).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou explicar como se tem caminhado o trabalho do gestor educacional na educação infantil partindo das representações construídas pelos diretores sobre seu trabalho cotidiano e sua visão. O gestor escolar precisa desenvolver junto com sua equipe um senso de pertencimento e comprometimento com a proposta construída coletivamente. Quando todos se envolvem no processo de educar e se comprometem com os objetivos podemos notar que a qualidade do trabalho é comprovada pelo profissionalismo, motivação e conhecimentos adquiridos pelas crianças.

Precisamos lembrar que para se ter qualidade na educação não se pode colocar toda a responsabilidade exclusivamente no gestor, para isso os diretores tem o amparo da Gestão Democrática que propõe a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. No entanto, podemos perceber que isso ainda é um desafio, pois, o que temos hoje são escolas nas quais diretores/as são o centro de todas as responsabilidades e decisões, inclusive eles/as mesmos/a ainda têm essa própria concepção enraizada. Destaco a fala da Diretora do CMEI em Maria Ortiz, que fez uma analogia se comparando com “o sistema solar” (página 16).

Analisando as entrevistas percebo que o município de Vitória (ES) colabora para que se tenha uma gestão democrática e compartilhada nas escolas. Isso ficou bem explícito quando os diretores foram questionados a respeito disso, todos mostraram satisfação com o órgão central apesar de nem todas as

comunidades terem a ciência e darem o real apoio e importância quando o assunto é sobre as decisões que a escola venha tomar.

Sendo assim, espero que esta pesquisa tenha vindo para acrescentar e que os/as diretores compreendam a importância da construção constante e proteção da democracia no espaço escolar e que haja sempre um diálogo crítico e argumentativo entre escola e comunidade para que se possam construir escolas democráticas em seu mais pleno sentido, não apenas na palavra e que possamos enxergar essa mudança na prática.

Portanto, findo esta pesquisa dizendo que embora inovadora a administração escolar democrática e participativa não é irreal muito menos impossível já que uma escola administrada sob os princípios democráticos proporciona um ambiente aberto, interativo, zeloso, solícito e de livre progresso a toda a comunidade escolar, entretanto, existe a necessidade da resistência diária pela continuidade do processo democrático nesses espaços como uma luta social e não uma benevolência do Estado.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ulisses F. Escola, democracia e a construção de personalidades morais. Campinas, 2005. Disponível em:. Acesso em: 14 set. 2010.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Política Nacional de Educação Infantil: pelos direitos das crianças de zero a seis anos à educação. Brasília, 2006a.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil. Brasília, 1998.

BRASIL. Plano Nacional de Educação - PNE/Ministério da Educação. Brasília, DF: INEP, 2001.

CARRIÇO, Carolina V. Pereira, Gestão Escolar na Educação Infantil: Desafios e perspectivas. 2017. 37f. Monografia de Pós Graduação – PUC, Rio de Janeiro, 2017.

MORAES, Marizane Medianeira, *Desafios e Perspectivas da Gestão Escolar na Educação Infantil*. 2013. 49f. Monografia de Pós Graduação – Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2013.

PALMEN, Sueli H. de Camargo, *O Trabalho do Gestor na Educação Infantil: Concepções, Cenários e Práticas*. 2014. 299f. Tese de Doutorado – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2004. (Série Educação em Ação).

SILVA, Renato A. Pedrosa, *Gestão Educacional e Seus Desafios Na Escola Pública*. 2011. 22f. Artigo – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2011.

TEIXEIRA, Anísio. Natureza e Função da Administração escolar. In: ANPAE. *Administração escolar*. Edição Comemorativa do I Simpósio de Administração escolar, 1968.

ABSTRACT

The article on screen aims to verify, research directors elected in its first management in units of education of children of the city of Vitória / ES to understand how the school manager, in his administrative and pedagogical organization, evidences the conceptions of a democratic school and in what practices can identify the school as a democratic space. The Brazilian education legislation has incorporated in its documents the importance of this principle, but it is also known that it is a goal to be fulfilled. Of qualitative nature, the research took the form of an interview with three managers of public schools of children's education in the city of Vitória / ES, based on conversation, allowing the interviewees to express themselves freely. School visits were made in search of information about how democratic school management has been happening. The research data are the result of what was reported by the subjects participating in the study, being interpreted through their narratives. The theoretical dialogues were established with Paro (2004), Carriço (2017); and legislation dealing with the matter; Among the results of the research, it is worth noting that despite the guarantee of means that guarantee the exercise of democratic and shared management in the teaching units of the municipality of Vitória / ES, including the Municipal Children's Education Centers (CMEIs), we still identify an overlap of functions attributed to the manager by the Central Organ, by the School Community and conceived by him / herself. Beyond the necessity of daily resistance for the continuity of the democratic process in these spaces as a social struggle and not a benevolence of the State.

Keywords: School Administration. Child education. Democratic management.