

O PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ABORDAGENS EM CINCO ANOS DE REVISTA GESTÃO ESCOLAR

Luciana Grzybowski¹

Resumo

Este artigo propõe uma análise sobre o papel do diretor e da gestão escolar na educação infantil, e também, como a Revista Gestão Escolar aborda essa temática e dissemina a relevância da gestão para a escola. O corpus da análise são as publicações impressas da revista do período de 2009 a 2013, somando um total de vinte e seis edições. O trabalho contou com o aprofundamento teórico sobre a temática proposta, na qual está apoiado em pesquisadores da área da Gestão Escolar, como Paro Libâneo, Luck, Huet, Fares e Benedetti, Zabalza, entre outros. O artigo foi estruturado de acordo com os objetivos de pesquisa para tornar mais acessível às análises propostas no percurso investigativo que culmina com a elaboração do texto.

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação infantil. Diretor.

Introdução

A proposta deste trabalho é discorrer sobre a gestão na educação infantil, observando mais de perto como as revistas pedagógicas, em especial a Revista Gestão Escolar apresenta aos leitores o gestor e/ou a gestão na educação infantil.

A busca de fontes documentais, no caso revistas pedagógicas, é parte inicial do trabalho do pesquisador, bem como a organização deste material para que o trabalho de análise possa ser desencadeado. Nesse momento a obtenção de informações advindas de publicações contidas na revista Gestão Escolar era a base, o fundamento da pesquisa.

Optou-se pela realização de análise documental, do qual o objeto seriam publicações impressas da revista Gestão Escolar do período de 2009 a 2013, somando um total de vinte e seis edições.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização *Latu Sensu* em Gestão Escolar da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar, sob a orientação da Prof^a Me. Sandra Simone Höpner Pierozan. Contato: lugzybowski@hotmail.com

Importante destacar que o período delimitado diz respeito às edições impressas da referida revista. A revisão bibliográfica será feita mediante leitura sistemática, com fichamento de obras, ressaltando os pontos abordados pelos autores pertinentes ao assunto em questão, qual seja, o gestor da educação infantil.

O trabalho investigativo será conduzido pela pesquisa qualitativa, considerando o objetivo deste estudo, que se propõe a analisar as publicações da revista *Gestão Escolar* que abordam a temática do papel do diretor na gestão escolar na educação infantil, focalizando a construção dos sentidos expressos no periódico.

A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Nesse sentido torna-se relevante aprofundar sobre as formas de gestão escolar, bem como, entender qual o papel do diretor ao gerir a escola de educação infantil.

Esta pesquisa justifica-se pelo objetivo de perceber se a revista *Gestão Escolar* aborda temas relacionados ao gestor da educação infantil, bem como, compreender de que forma ocorrem as abordagens acerca do papel do diretor na gestão da escola de educação infantil, dando ênfase à análise relacionada às opiniões, concepções, preocupações que a revista expressa em relação ao tema de estudo e a relevância que a revista oferece ao permear assuntos ligados a gestão na educação infantil.

A revista *Gestão Escolar* é uma das publicações da Fundação Victor Civita, que relacionada à *Revista Nova Escola* teve por cinco anos publicações impressas específicas, e atualmente faz parte deste último periódico, e pode ser descrita como uma das revistas pedagógicas mais conhecidas no Brasil, pela sua tiragem e número de leitores o que se deduz pode agir como influência significativa frente os educadores na formação de opinião e mesmo na demarcação de sua importância.

Será apresentada uma breve revisão teórica sobre as características da gestão escolar, bem como, como foi se configurando o cargo de diretor escolar no decorrer do tempo, compreendendo o perfil do diretor e suas especificidades na gestão escolar na Educação Infantil. Para concluir se avaliará como a *Revista Gestão Escolar* aborda e difunde ideias pertinentes ao diretor na gestão escolar na Educação Infantil.

Gestão Escolar – breve revisão bibliográfica

O conceito de gestão escolar passa a ser incorporado pela sociedade contemporânea, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, quando no seu Art. 206, dispõe ao longo do mesmo, a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº.9394/96, no seu Art. 14 que destaca o preceito da gestão democrática como um dos seus princípios, pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico.

Segundo Libâneo (2001, p.97):

Organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir.

Assim, com estes documentos legais que refletem em parte a busca pela democracia no país, no contexto da educação brasileira, emerge um conceito novo, gestão da escola, que vem superar o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento que os problemas educacionais são complexos e que demandam uma ação articulada e conjunta na superação dos problemas cotidianos das escolas.

A gestão da escola sob essa nova perspectiva surge como orientação e liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e o Projeto Político Pedagógico das escolas.

Para Luck (2005, p.17):

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

O movimento da gestão em educação reconhece a necessidade de unir algumas mudanças estruturais e de procedimentos que, de acordo com Luck (2006) são os seguintes: a) participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola; b) criação de um colegiado/ Conselho Escola que tenha tanto autoridade deliberativa quanto

poder decisório; c) repasse de recursos financeiros as escolas e conseqüentemente aumento de sua autonomia.

A administração escolar nos remete as ações utilizadas para organizar a escola. Conforme Libâneo, as tarefas de um gestor englobam: gerir, organizar, dirigir, tomar decisões. Nesse sentido, a seguinte definição aborda de forma clara este conceito:

Em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados [...] Os recursos [...] envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. [...] A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: “a racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo” (Ibid, p.76).

A gestão de uma escola visa fornecer meios, condições e recursos indispensáveis para o funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula, além de estimular o envolvimento das pessoas através da participação, como o objetivo na aprendizagem, garantindo que esta seja adquirida por todos os alunos.

Conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação no que se refere a sociedade, bem como, a formação dos alunos, a gestão escolar assume diferentes significados. Segundo Libâneo (2001), as concepções podem ser:

Na concepção técnico-científica de escola basta se cumprir um planejamento elaborado antecipadamente, sem a participação dos professores e da comunidade escolar; a direção é centralizada numa pessoa e as decisões de cima para baixo.

Numa concepção democrático-participativa a tomada de decisões ocorre de forma coletiva, ou seja, através da participação de todos. A direção pode estar centralizada no indivíduo ou no coletivo. Nesse modelo de gestão o trabalho se faz em equipe, onde um grupo de pessoas trabalha junto de forma solidária e colaborativa em prol da aprendizagem e formação dos alunos.

A concepção científico-racional evidencia-se uma compreensão burocrática e tecnicista de escola, onde existe uma definição severa de funções e cargos, da estrutura organizacional, da direção centralizadora com pouca participação das pessoas na tomada de decisões.

Na concepção sociocrítica prevalecem formas democráticas na gestão e na tomada de decisões, sendo que estas se dão coletivamente. A organização escolar é construída pela comunidade escolar, ou seja, pais, alunos, professores. Suas ações tem caráter intencional, interagindo na escola, nos grupos, no contexto sociocultural e político.

A concepção autogestionária fundamenta-se na participação igualitária de todos os membros da escola através da responsabilidade coletiva. Recusa-se a normas e sistemas de controle e utiliza formas de autogestão no plano político. A ênfase está mais nas relações pessoais do que nas tarefas.

Na concepção interpretativa entende-se que a escola tem uma realidade social subjetiva que é socialmente construída, onde os valores e as práticas são compartilhados, destacando o caráter humano; percepções, subjetividades e interpretações pessoais.

Conforme Libâneo (2001, p.125):

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social.

Contudo, essas formas de gestão escolar caracterizam estilos de gestão de maneira ampla, isso quer dizer que não se apresentam de forma única nas situações concretas, ou seja, as características de uma gestão podem ser encontradas e identificadas nas escolas através de um estilo mais dominante, mas também, pode ocorrer que se opte por determinada concepção que na prática não é reproduzida.

O surgimento do cargo de Diretor Escolar

Segundo Andreotti (2012) na Primeira República, mais especificamente com a criação dos Grupos Escolares, foram instituídos o cargo e a função de diretor escolar. Já a administração escolar no Brasil advém do período colonial com a educação dos jesuítas.

A administração escolar e do diretor de um grupo escolar do passado, passou por transformações de imagem até se tornar a função atual de gestor escolar desse profissional.

Esse percurso abrange a administração escolar nos seguintes períodos: Colônia, desde o século XVI, com a educação jesuítica; as Reformas Pombalinas, do fim do século XVIII; a fase joanina, do início do século XIX e a educação por todo o Império; no século XX a Primeira República; da era Vargas; do Nacional Desenvolvimentismo e da Ditadura Militar e com a Nova República, de 1984 até os nossos dias.

No Brasil Colônia a administração era centralizada e portuguesa, onde são abordadas as primeiras investidas em educação na recém-colônia. A educação jesuítica caracteriza-se por um trabalho de conversão dos indígenas a fé católica e de formação

para os descendentes dos colonizadores. Nessa época foram criadas igrejas e colégios para difundir um sistema sólido de educação, conduzido pelo Ratio Studiorum, que eram experiências fundamentadas no Colégio Romano que tinham como objetivo instruir os docentes jesuítas acerca das obrigações do seu cargo, bem como, da natureza e da extensão do mesmo.

No Período Imperial ocorreu a criação da Escola Normal em São Paulo e também dois Liceus, onde aparece pela primeira vez o cargo de diretor, com muitas funções e em curso de nível secundário. Evidenciam-se através das legislações sobre educação, tentativas para que seja institucionalizada uma instrução pública.

A administração escolar na Primeira República abrange o surgimento dos Grupos Escolares; um projeto republicano de educação popular em que os poderes públicos possibilitaram o “novo cidadão”. O diretor do Grupo Escolar passa exercer um papel primordial na ação pedagógica, cabia a ele fazer a interlocução junto ao governo e determinar as diretrizes administrativas e pedagógicas dos grupos.

Na Era Vargas a administração escolar é marcado pelo desenvolvimento urbano-industrial. Nessa época surgiram as primeiras diretrizes institucionais para regulamentação e formação da carreira do administrador escolar, além do concurso público para provimento do cargo de Diretor de Grupo Escolar.

A administração escolar no Nacional Desenvolvimentismo trata da segunda fase da industrialização. As possibilidades escolares se ampliavam devido ao crescimento demográfico e as perspectivas de colocação no mercado de trabalho. Nessa época foi promulgada a primeira Lei de Diretrizes e bases da Educação; no ano de 1961. A administração escolar teve interferências capitalistas que passaram a requerer melhor qualificação para cargos nesta área.

No período do Governo Militar (1964-1984) são apontados acordos MEC – USAID, sendo que as legislações levaram a uma nova direção para a educação brasileira. A Reforma do Ensino de 1º e 2º graus, Lei nº 5.692, de 1971, eliminou os Grupos Escolares, mudando a nomenclatura da função de Diretor de Grupo Escolar para Diretor de Escola.

A Administração Escolar no contexto da Nova República e do Neoliberalismo foi marcada pela chamada “transição democrática” na década de 1980, dando origem ao agravamento dos movimentos sociais e a luta pela gestão democrática da educação. A terminologia do termo “administração” foi substituída por “gestão” pela perspectiva da administração escolar.

No decorrer da década de 1980, com o aprofundamento do processo de democratização política de nossa sociedade, aumentam as pressões para que o diretor revele sua face de educador.

Segundo Nogueira (1995), a própria palavra “Diretor” começa a ser questionada. Ganha força a proposta de que a direção da Escola seja exercida não por um único indivíduo, mas por um colegiado, formado por representantes de todos os envolvidos no processo educativo.

De acordo com Lombardi (2012): “a administração escolar deve ser entendida como resultado de um longo processo de transformação histórica, que traz as marcas das contradições sociais dos interesses políticos em jogo na sociedade”.

Não se trata, portanto, de definir a administração abstraída de seus determinantes sociais, mas de compreender que esta só surgiu historicamente determinada pelas relações econômicas, políticas e sociais, que se verificam sob o modo de produção capitalista (PARO, 1999, p.18).

A administração, tal como conhecemos, apareceu e desenvolveu-se de acordo com as mudanças no modo capitalista de produção. A palavra “administrar”, segundo seu significado etimológico, (do latim *administrare*), é o ato de dirigir negócios públicos ou privados, de governar, de gerir. Por “administração” (do latim *administratio*) entende-se pela própria ação de administrar.

Segundo Paro:

Nos meios políticos e governamentais, quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua administração, seja para melhorar seu desempenho, seja para coibir desperdícios e utilizar mais racionalmente os recursos disponíveis. Também na mídia e no sendo comum acredita-se de modo geral que, se o ensino não está bom, grande parte da culpa cabe à má administração de nossas escolas, em especial daquelas mantidas pelo poder público. (2015, p.17)

Ao limitar a administração ao cumprimento de normas e procedimentos relativos à organização e ao funcionamento da escola, o diretor acaba por ganhar uma valorização exagerada, pois o mesmo é visto como aquele que deve cumprir tais procedimentos, uma vez que de acordo com a lei, ele é o responsável para que isto aconteça de forma efetiva.

Conforme DIAS:

A administração não é um processo desligado da atividade educacional, mas, pelo contrário, acha-se inextricavelmente envolvido nela, de tal forma que o diretor precisa estar sempre atento às consequências educativas de suas decisões e de seus atos. Quando desempenha sua função, quando decide alguma coisa, o diretor é antes um educador preocupado com o bem-estar dos alunos, que um administrador em busca de eficiência. (1967, p.9)

Nesse conceito de administração como mediação, não se trata de opor o educador ao administrador, sendo que um buscaria o bem-estar e o outro a eficiência, mas sim pensar na eficiência pensando no bem-estar dos alunos, pois toda prática pedagógica está impregnada do administrativo, assim o diretor escolar deve ser um educador.

Paro (2015) nos propõe uma discussão sobre diretor e direção, que de acordo com o autor quando se trata de direção de escola e do responsável por ela, o diretor é aquele que ocupa a mais alta hierarquia de poder.

Conforme Paro:

...é o conceito de direção do senso comum, em que poucos exercem seu comando sobre muitos, que vige em nossos sistemas de ensino com relação ao papel do diretor de escola. Este é, em geral, não apenas o encarregado da administração escolar, ao zelar pela adequação de meios a fins – pela atenção ao trabalho e pela coordenação do esforço humano coletivo – mas também aquele que ocupa o mais alto posto na hierarquia escolar com a responsabilidade por seu bom funcionamento. (2015, p. 41)

A direção está imbuída de uma política e de uma filosofia de educação, sendo relevante refletir acerca da prática do diretor da escola, explicitando formas alternativas de direção escolar que preconizem a especificidade político-pedagógica da escola.

Luck (2005) relaciona habilidades e conhecimentos em áreas: administrativas; relacionamento interpessoal e pedagógica elencando as principais habilidades e conhecimentos que os profissionais da gestão, precisam refletir de modo que possam liderar de forma competente uma escola, independentemente do nível de escolaridade que esta ofereça.

Na área pedagógica a autora sugere:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico. (2005, p. 85)

Luck (2005, p. 84) define para o gestor na área administrativa uma:

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas.

O gestor escolar na dimensão política exerce o princípio da autonomia que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. (LIBÂNEO, 2001).

Segundo Libâneo (2001) a tarefa dos gestores educacionais visa dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e os meios, em função dos objetivos da escola, sendo assim, o diretor (gestor) deve ser capaz de contribuir para formar na escola uma gestão coletiva sendo mais um articulador com os demais participantes do processo educativo.

A gestão na Educação Infantil

Percebe-se que a Escola de Educação Infantil demanda novo olhar frente à gestão, que leve em conta competências e habilidades, tanto técnicas quanto humanas de seus gestores, necessárias e imprescindíveis à condução das atividades escolares.

O diretor deve conhecer a criança em idade pré-escolar o que requer do educador um agudo senso de observação, uma atenção constante a detalhes de comportamento com a preocupação de identificar o que lhe é peculiar.

O funcionamento da Escola de Educação Infantil e a qualidade dos seus serviços, bem como de qualquer organização dependem do trabalho que cada pessoa realiza no seu interior. As atividades desenvolvidas são intercomplementares e, no conjunto, garantem as condições de funcionamento da Escola. Por isso nunca é demais destacar a importância do trabalho de cada um, bem como do seu conjunto e do diretor em particular.

Segundo Huet, Fares e Benedetti (coords) (1992, p.16) “uma escola sem o diretor seria o mesmo que supor como um organismo regido por leis naturais, que prescinde da vontade e da intenção da pessoa humana”.

As autoras salientam que: “[...] um diretor de Pré-Escola poderá ser um excelente administrador sem jamais ser um administrador da Educação se não tiver claro estes aspectos e se não conhecer a função precípua dessa unidade escolar” (HUET, et al., 1992, p.18).

É preciso ter claro que todo e qualquer organização existe com uma finalidade e cumpre uma função social, econômica ou cultural em relação ao meio ao qual faz parte.

Os debates mais amplos sobre esta questão e os pontos de vista expressos pelos diretores levaram os estudiosos do assunto a alguns entendimentos básicos que, segundo Huet, et al (1992) são os seguintes:

A Educação Infantil desempenha uma função social. Ela abriga e alimenta proporções significativas de crianças de zero a seis anos de idade, ou de zero aos cinco anos, dependendo do Estado ou do Município, constituindo importante espaço de socialização além das fronteiras da família. Em segundo lugar, ao abrigar e cuidar das crianças, liberta a mulher/mãe da função guardiã – facilita sua inserção no mercado de trabalho. Ela cumpre, portanto um papel importante na redefinição do papel social da mulher na sociedade atual. (HUET, 1992, p.17).

Diante das discussões legais e paradigmáticas em relação à concepção de Educação Infantil e de gestão escolar, atribui-se a esses campos o seu caráter construtivo e transformador a que estava sendo sujeito. Chama-nos atenção, nessa trajetória de avanços e retrocessos, duas situações quando buscam sistematizar o pensamento em gestão, articulado à Educação Infantil. A primeira vem por meio da problematização do papel do diretor quanto à organização do trabalho pedagógico e administrativo nessas instituições educativas. A segunda nos remete aos esforços de superar embates e imposições políticas e sociais cujas divergências giram em torno dos critérios do atendimento para a Educação Infantil que transitam entre o caráter assistencial e educacional.

Não se pode negar que com a transição das Creches da área da Assistência Social para a Secretaria de Educação evidencia-se a necessidade de mudança de atendimento oferecido. De uma atenção voltada aos cuidados com o corpo, saúde e integridade (higiene, banho, sono e alimentação) da criança, socialmente menos favorecida, para a valorização dessas práticas, articulando-as às educacionais em um ambiente que agora também é educativo. A orientação dessa transição busca construir uma nova identidade a partir da compreensão desses espaços institucionais como um direito de toda criança, bem como a possibilidade de práticas fragmentadas que se pautam apenas no cuidado (assistencialismo) ou em preparar a criança para a escolarização.

No contexto de transição, as políticas públicas educacionais inserem-se e evidenciam propostas mais flexíveis e autônomas de organização dos espaços, tempos e ações na promoção de atividades que efetivem a aprendizagem e o desenvolvimento da criança como sujeito integral. Diante dessas discussões, o papel do diretor, da instituição infantil, também passa por um processo de ressignificação; por um lado temos a questão da relação de poder que geralmente é associada ao cargo de diretor e suas atribuições e, por outro, o desafio quanto ao fortalecimento de práticas pedagógicas que vão exigir uma revisão de concepção de crianças.

A complexidade da gestão em relação ao papel do diretor está na ressignificação da identidade da instituição de Educação Infantil, nas situações cotidianas em que estão envolvidas as questões de relacionamento, tais como: o convívio entre profissionais, famílias e crianças. Trata-se de uma dinâmica repleta de sentimentos, concepções e emoções inerentes às relações humanas as quais definem as ações desenvolvidas.

Quando olhamos para gestão em Educação Infantil, observamos que fica mais difícil ainda transpor a concepção pautada no respeito às necessidades e às especificidades do ser humano para as relações vivenciadas, cotidianamente, entre os profissionais. Além da ausência de ações governamentais que realmente favoreçam experiências democráticas, ao diretor cabe a difícil tarefa de representar os objetivos de um grupo, a partir da construção de práticas realizadas cotidianamente em espaços em que se garanta o exercício dos direitos, bem como dos deveres, pautados no respeito ao outro. Assim, administrar democraticamente uma escola exige atenção sobre as concepções que os sujeitos possuem em relação às instâncias de tomada de decisão, de controle, de direitos individuais, coletivos e de diversidade de saberes.

Entende-se que o papel dos gestores da Educação Infantil não se diferencia totalmente do papel dos gestores dos outros níveis de ensino. A diferença é que a Educação Infantil possui características específicas e particulares em relação, principalmente, à organização dos seus fazeres, tempos e espaços.

Segundo Zabalza (1998) costuma-se dizer que uma das tarefas fundamentais de um(a) professor(a) de Educação Infantil é saber organizar um ambiente estimulante e possibilitar às crianças que assistem a essa aula terem inúmeras possibilidades de ação, ampliando, assim, as suas vivências de descobrimento e consolidação de experiências (de aprendizagem, afinal).

O papel do diretor na gestão escolar na Educação Infantil sob a perspectiva da Revista Gestão Escolar

Publicações sobre o diretor na Revista Gestão Escolar dos anos de 2009 a 2013:

- **A hora de passar o bastão** – essa reportagem fala sobre o processo de transição na troca de gestão, em que muitos diretores começam uma administração do zero, no caso de eleições conflituosas, onde as informações são apagadas da memória do computador para que o novo gestor não tenha acesso. A documentação

detalhada, o contato pessoal e uma boa conversa são decisivos para que o novo diretor (nova gestão) comece com sucesso.

- **Feedback : A pauta é desempenho** – o diretor escolar deve reservar um sua rotina momentos para dar retorno aos seus colaboradores, com o objetivo de avaliar o que está sendo feito e dar orientações sobre as atividade para serem realizadas. Esse procedimento não deve ser utilizado apenas em momentos de insatisfação, mas também para elogiar o trabalho. Avaliar faz parte de uma das virtudes da liderança. Essas conversas podem ser mensais, bimestrais ou trimestrais, dependendo das características da escola.
- **Ética nas eleições exemplo de cidadania** – no Brasil, os registros de eleições para diretores datam de 1985, contudo, com a inclusão do inciso V no artigo 14 da LDB, foi só em 2008 que surgiu a recomendação para que se façam, preferencialmente, eleições diretas para o preenchimento das vagas de diretores nas escolas de Educação Básica da rede pública. A reportagem fala sobre a escolha do diretor acompanhada de perto pelos alunos, professores, enfim, toda comunidade escolar; atitudes e condutas no processo de eleição, para evitar o mau exemplo, contribuindo para uma gestão democrática.
- **Diretor e coordenador: aliança pela qualidade** – a reportagem trata sobre a relação entre os gestores e o que fazer para garantir boas condições de trabalho, uma vez que uma relação harmoniosa entre ambos propicia um bom desenvolvimento das atividades escolares. Apesar de cada um deles pensar a gestão escolar sob diferentes perspectivas, ambos são responsáveis pelo mesmo objetivo que é a aprendizagem. O diretor escolar tem responsabilidade sobre os assuntos pedagógicos, pois seu papel é justamente zelar pela qualidade oferecida aos alunos.
- **Precisa de ajuda? Então peça** – muitas vezes o peso da função de diretor e mesmo a vontade de que não saia nada errado, faz com que se tente abraçar o mundo acumulando funções. Fazer tudo sozinho pode parecer mais simples, rápido e seguro, mas isso é uma ilusão. O diretor deve saber delegar, distribuir tarefas, orientando, acompanhando a execução, definindo metas e prazos para conclusão.
- **Vice-diretor: o braço direito do gestor** – o vice-diretor não é só um substituto e pode ajudar o diretor em todas as áreas, basta delegar funções e dar autonomia a

ele. A reportagem mostra como estabelecer uma boa relação de trabalho entre o diretor e vice e as características de um candidato ao cargo, caso tenha que nomear um.

- **Profissional, sim. Impessoal, nunca** – a reportagem fala que o bom gestor conhece bem os funcionários e dá atenção a eles. A revista propõe algumas maneiras de se aproximar deles e valorizá-los. Um aspecto relevante na construção de uma boa gestão de equipe é demonstrar preocupação com as pessoas através de algumas conversas informais, além de cumprimentos, que muitas vezes são feitos para seguir algumas convenções. Essa relação que é estabelecida com os colaboradores influencia no desempenho do profissional, embora pareça não fazer diferença.
- **Falar em falta de motivação** – o envolvimento acontece quando há sentido no que se faz. Alguns gestores reclamam da falta de motivação da equipe, porém o “envolvimento de fato de uma dinâmica interna que tem a ver como o sentido que os homens dão as próprias ações”, segundo o filósofo francês Bernard Charlot. Para mobilizar a equipe o gestor precisa descobrir qual o aspecto do trabalho que desperta o desejo em cada professor e funcionário, pois algumas atitudes dos funcionários são reflexo da insatisfação dos gestores.
- **O primeiro inspetor** – no século 19, o gestor enfrentou problemas parecidos ao de hoje, onde cabia a eles dar unidade aos modelos de organização das aulas e aos métodos de ensino. Os inspetores foram os primeiros gestores escolares do país.
- **O diretor deve ouvir quem está na escola** – nessa entrevista o professor Vitor Paro defende a gestão coletiva como a forma de fazer com que todos sejam corresponsáveis pela aprendizagem. Um diretor que não decide tudo sozinho, mas que tem professores que trabalham em parceria e um currículo que considera o aluno sujeito do seu próprio aprendizado são fundamentais para a construção de uma escola democrática que estimula o trabalho coletivo, formando cidadãos críticos e autônomos.
- **Diretor: presente em toda a escola** – as decisões e ações cotidianas se refletem no bom funcionamento de cada um dos espaços de aprendizagem e através delas o diretor se materializa em todos os ambientes da escola. O diretor estimula o trabalho coletivo, influencia na organização do espaço, na relação entre as pessoas que circulam pela escola e também no atendimento prestado a comunidade.

- **Quem elege o gestor?** – segundo essa reportagem não existe no Brasil uma lei que especifique como devem ser escolhidos os gestores das escolas públicas. Como definir se o gestor escolar é um cargo público, um cargo em comissão ou de confiança? O importante não é decidir a melhor ou a pior forma de acesso no cargo, mas as concepções sobre o papel desse educador, bem como, suas competências e habilidades para executar a função.
- **Como estrear bem no cargo de diretor** – a reportagem dá dicas e depoimentos de diretores que estão chegando ao cargo pela primeira vez ou a uma escola desconhecida. Com tantas atribuições ao cargo, como agir na transição? Esse processo inicial leva tempo e o gestor deve apresentar-se e conversar com todos de forma coletiva e individual, para que estes respondam perguntas acerca dos projetos, modificações, sugestões, desafios, ou seja, do trabalho como um todo. Nessa etapa o ex-diretor pode ser um grande parceiro, se ele aceitar dividir sua experiência e elencar os problemas mais urgentes.
- **Toda a força para o líder** – nessa reportagem a entrevistada Heloísa Luck afirma que somente uma escola bem dirigida obtém bons resultados. Para que os objetivos da escola sejam alcançados é necessária a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco. Ela também defende o estímulo à gestão compartilhada, onde se cria um ambiente favorável ao trabalho educacional, valorizando os talentos da equipe, fazendo com que todos compreendam seu papel e assumam novas responsabilidades.
- **...E surge o diretor escolar** – o cargo nasceu para organizar o trabalho nos grupos escolares, que eram modelos criados através da proposta iluminista republicana com o intuito de racionalizar custos, exercer controle e oferecer acesso à Educação para todos. O grupo era formado por 4 a 10 alunos, organizados por classes seriadas de acordo com o nível de conhecimento; um professor tinha 40 alunos. No princípio essa instituição era fiscalizada a distância pelos inspetores, porém era preciso ter alguém dentro da escola e, assim, surgiu o cargo de diretor.
- **Enem para diretores?** – PNE para o período de 2011 a 2020 sugere priorizar repasse de verbas aos estados e municípios que criarem leis para o cargo de gestor. Não se propõe uma diretriz nacional para a escolha de diretores, mas a criação de leis pelos estados e municípios, o que quer dizer que quem não tiver lei pode perder dinheiro, uma vez que não receberá o repasse de verbas do MEC. O

governo realizaria a prova nacional ajudando na implementação das normas, como forma de controlar quem fez o dever direito.

- **É hora de refletir sobre o seu trabalho** – avaliar a própria postura e a prática, com a ajuda da comunidade, é uma maneira de crescer e se aprimorar como gestor. O fim do ano é uma ótima oportunidade de olhar para a trajetória percorrida pela escola naquele período. O gestor pode fazer um balanço dos projetos desenvolvidos, dos índices de aprendizagem, da formação docente e a relação com a comunidade. Fazer uma autoavaliação do seu papel como diretor, permitindo melhorar os processos para que a escola atinja os seus objetivos de aprendizagem.
- **Quando o diretor se torna um gestor** – a reportagem nos diz que a verdadeira missão do líder da escola é conciliar as demandas burocráticas e pedagógicas para garantir que os alunos progridam. Dessa forma, a rotina do diretor está cada vez mais complexa e o seu papel mais importante, pois diariamente ele tem que dar conta de diferentes gestões; do espaço, dos recursos financeiros, de questões legais, da interação com a comunidade, com a Secretaria de Educação, das relações interpessoais, com um objetivo maior que é a aprendizagem dos alunos. O diretor (gestor) deve ter uma visão global da instituição e, ao mesmo tempo, focada nos alunos, segundo afirma o professor Fernando Almeida da PUC de São Paulo.

A Revista Gestão Escolar constrói um perfil de Gestor Escolar de acordo com alguns princípios que estão em relevância no momento atual e vai elencando nas suas matérias como o trabalho deste profissional deve corresponder à lógica social dominante.

Em relação ao papel do diretor na gestão da Educação Infantil, a revista não aborda nenhuma matéria específica em nenhuma das vinte e seis edições durante os cinco anos de publicação.

Considerações Finais

As revistas são idealizadas de acordo com os objetivos da editoria, assim sendo, são espaços de poder da cultura conforme os projetos político-sociais e mercantis adequados aos projetos e expectativas da sociedade. Elas produzem um modo de conceber determinados assuntos, estabelecendo visões e concepções vigentes.

Se expressa dessa forma, segundo as colocações da própria Silva (2009, p. 20), a potencialidade das revistas como ferramenta para a divulgação e solidificação de ideias

em educação, já que a própria presença do professor na revista pedagógica que, além de ler, contribui para a construção de textos, e mesmo a circulação de teorias e divulgação de propostas inovadoras, transforma o periódico em um campo rico para a consolidação de ideias.

Ainda segundo Silva (2009, p.22), ao mesmo tempo, além de atender aos objetivos da própria editora, essas publicações geralmente acatam os objetivos daqueles que nela investem. O fato de que a mesma se direciona a um público específico que se preocupa pela temática abordada pela publicação, desperta o interesse daqueles que buscam difundir ideias e propostas relacionadas.

Nesse sentido, mesmo que implícitos, os desejos e interesses dos que investem são atendidos, fazendo com que elas possuam

uma configuração cujos espaços atendem cada vez mais os objetivos que se encontram integrados às teorias educacionais e ideologias que marcam a história de cada período, pois são veículos capazes de conectarem o professor-leitor às práticas educativas e concepções em desenvolvimento. (SILVA, 2009, p.21)

O perfil do gestor está sendo repensado para se adequar às necessidades destes novos tempos, por isso, a revista propõe o perfil de um gestor polivalente, além de competente quanto à efetivação de uma proposta pedagógica.

Segundo a construção da Revista em relação ao perfil de Gestor Escolar é necessário que este profissional perceba a escola na sua amplitude e mesmo não atuando diretamente na sala de aula, suas decisões irão afetar cada ação da instituição. Em várias passagens é possível constatar o desejo de capturar o leitor e convencê-lo de que o papel do Gestor Escolar é ser estrategista, animador, incentivador e promotor de ações que afetam e contribuem positivamente com o todo da escola.

A leitura das revistas que somaram cinco anos de publicações da Revista Gestão Escolar permitiu que ao destacar as citações e trechos das reportagens que tratavam do papel do gestor, em nenhum momento identificou-se algo específico para o diretor da Educação Infantil, revelando dessa forma que o tema não possui relevância para a revista, uma vez que não é abordado.

Contudo, percebemos no percurso do estudo que as revistas de cunho pedagógico, *corpus* de nossa análise, podem influenciar a partir de seu discurso as concepções de educadores que utilizem as mesmas como meio de informação. Seria consideravelmente importante o desenvolvimento de pesquisas de campo que busquem analisar a forma

como esses materiais influenciam os professores em suas práticas, difundindo suas ideias e concepções.

Referências bibliográficas

BRASIL. **Lei nº. 9394/96** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

HUET, Bernard Fares, Jacyra; Benetti, Maria Luiza C. (coordenadoras). **Experiências de desenvolvimento na área do ensino pré – escolar**. IDEAIS. São Paulo: FDE, 1992.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LOMBARDI José Claudinei; A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In: ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (Org.). **História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2012. p. 15-28.

LUCK, Heloísa... [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.
_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

SILVA, D. A. B. M. **A mídia a serviço da educação: a revista Nova Escola**. (Dissertação de Mestrado) Marília: UNIMAR, 2009. Disponível em: <<http://www.unimar.com.br/pos/trabalhos/arquivos/06B91DBAB57EB983A36331A14E67B98.pdf>> Acesso em: 14 nov 2014.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Práticas em gestão escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.
[www.cesadufs.com.br/ORBI/.../09520520042012 Prática de Pesquisa I Aula 2.pdf](http://www.cesadufs.com.br/ORBI/.../09520520042012%20Pr%C3%A1tica%20de%20Pesquisa%20I%20Aula%202.pdf)

ZABALZA. M. A. **Qualidade em educação infantil**. Porto Alegre: Artmed, 1998.