

SABERES BASILARES PARA A FUNÇÃO DE DIRETORA DE ESCOLA PÚBLICA INFANTIL

Edison Guella Fernandes¹

Henri Luiz Fuchs²

RESUMO

O artigo apresenta o resultado da pesquisa que procura identificar e reunir as principais características, atributos, práticas e saberes necessários para a função de diretora de escola pública infantil na fala das professoras. Foram realizadas entrevistas com onze professoras, de um total de doze, com atuação na educação infantil no município de Garibaldi. A pesquisa, de natureza qualitativa, tem como relevância a busca pela qualidade na educação, sendo que os papéis desempenhados pela diretora na escola pública infantil é fundamental para que isso ocorra. Através da sua atuação poderá orquestrar com maestria o complexo e dinâmico processo da gestão escolar democrática. Os dados coletados na pesquisa poderão servir como subsídios para as atuais diretoras, bem como às futuras professoras que participarão dos processos eleitorais democráticos. As conclusões deste estudo indicam que o repertório desejável para exercer a função de diretor, passam pelos conhecimentos oriundos das diversas formações (graduação e especialização), experiências-vivenciais próprias da carreira docente com o público infantil, habilidades de comunicação e, em destaque, as atitudes de coordenação e liderança empática e democrática.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Escola Pública. Educação Infantil. Competência Profissional. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

A área da gestão escolar é um campo de estudo da Pedagogia. Alguns autores estão atentos à importância das funções exercidas pelos diretores e seus estudos serviram com fundamento teórico para esta pesquisa. Aqui foram escolhidos e utilizados três autores brasileiros. Trata-se de Heloísa Lück, José Carlos Libâneo e Victor Henrique Paro. São autores do meio educacional que promovem estudos e reflexões sobre variados aspectos da gestão escolar. Alguns autores entendem que para exercer a função de diretora de escola infantil seja vital a apropriação dos conceitos e das práticas da Administração. Para a autora Lück (2017, p.110):

A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. Daí ser incorporada pela

¹ Acadêmico de Pedagogia pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves. e-mail: edisonguellafernandes@gmail.com

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves – Licenciatura em Pedagogia – Docente orientador. e-mail: henri.fuchs@bento.ifrs.edu.br

gestão em seu escopo, como gestão administrativa.

Não faz parte do *corpus* dessa pesquisa o quanto a Teoria Geral da Administração (TGA) está longe ou perto das necessidades e propostas da gestão da escola pública infantil. Porém, sabe-se que existem saberes no campo da ciência administrativa que poderão complementar os saberes pedagógicos no ambiente escolar. Algumas palavras como liderança, comprometimento, motivação, resistência à mudança, *feedback* e comunicação eficaz estão sendo estudadas por diversas áreas do conhecimento como a Filosofia (CORTELLA & MUSSAK, 2009), Psicologia (FRANKL, 2016) e principalmente a Administração de Empresas (WILLIAMS, 2005), (COVEY, 1989).

Representar a escola, coordenar reuniões, promover encontros e palestras, informar, administrar os recursos materiais e financeiros e tantas outras atribuições, atividades e tarefas que foram relatadas pelas entrevistadas provam que a função exige constantes relacionamentos com os diversos públicos como professores, pais/responsáveis, crianças, fornecedores, servidores públicos etc. As atividades de uma diretora de escola infantil passam por intensas relações entre pessoas. Estas relações humanas deverão estar representadas nas atribuições, responsabilidades, competência decisória e desafios atribuídos ao cargo de uma diretora escolar.

São feitas muitas exigências para a educação das crianças porém, para quem coordena a educação o que se tem a dizer? Qual tem sido o impacto dos pais e/ou responsáveis na educação de uma criança, e dos seus professores e diretores? Quais diferenças positivas para o aprendizado da criança devido a profissionais da educação altamente capazes?

As incertezas, questionamentos e desafios são muitos. Neste sentido, podemos informar que o período em que foi desenvolvido este artigo corresponde praticamente aos oito meses nos quais o Brasil está sendo afetado pela pandemia da Covid-19. De março até o presente mês de novembro do ano de 2020. As escolas foram muito afetadas por questões de saúde e também por desmandos governamentais. Os jogos de interesses dificultaram o planejamento das atividades e as próprias estratégias de controle sanitário. São essas variáveis incontroláveis que poderão se apresentar no dia-a-dia de uma escola e que por certo uma diretora necessita possuir um repertório profissional adequado para enfrentá-las com maestria.

2 O TRABALHO DA DIRETORA ESCOLAR

2.1 Da competência para o repertório profissional

O termo competência tem sofrido mudanças ao longo do tempo. No século passado, nas décadas de 70 a 90, vários autores definiram a competência como as características preconizáveis que um profissional possui para desempenhar suas atividades com maestria. No dicionário Houaiss, podemos notar que existem sinônimos do substantivo feminino “competência”. Assim:

competência (com.pe.tên.cia) s.f. 1 conjunto de conhecimentos ou habilidades; aptidão 2 autoridade atribuída a um indivíduo por seu cargo ou sua função; atribuição, alçada. (HOUAISS, 2015, p.232).

A competência é uma palavra tão forte que o seu antônimo pode trazer um sentimento de frustração e marginalização de certas pessoas. Neste sentido, pode-se utilizar outras palavras em substituição desta que talvez seja inadequada para ser usada no ambiente escolar. Por isso, foram pesquisadas algumas palavras para serem usadas em detrimento da palavra competência. Chegou-se a três palavras: aptidão, autoridade e repertório. A palavra repertório torna-se interessante em relação a dois aspectos. O primeiro é que pode-se relacionar a palavra a certo ordenamento de alguma coisa que facilita o seu uso através da organização da lógica. O segundo é sob o aspecto da arte, da música. Um conjunto de obras (músicas, peças teatrais etc.). O repertório nesse sentido tem um caráter singular em relação ao autor da obra e suas criações. Por isso, repertório profissional poderá ser entendido como um conjunto de saberes adquiridos através das experiências vivenciadas e relacionadas com uma série de conhecimentos comprovados cientificamente.

O termo competência vem sendo utilizado na educação. Vejamos o que diz a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), competência é:

Mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho”. (BRASIL, 2017).

Uma das mais conhecidas definições de competência foi escrita por Scott B. Parry em sua obra “The quest for competencies”, em 1996, na qual ele afirma que:

“Competências é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas com o trabalho” (PARRY, 1996)³.

De acordo com Parry (1986), a competência apresenta três aspectos que estão correlacionados. São as três palavras que formam o acróstico CHA⁴ (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Conhecimento: é o saber adquirido. Para o profissional é a compreensão de conceitos e técnicas que são necessários para atingir seus objetivos e que são aprendidos através de diferentes recursos. Uma “simples” observação atenta e criteriosa, leituras, capacitação, treinamento, suas próprias experiências e formação acadêmica. Habilidade: é o saber fazer ou poder fazer. Para o profissional representa a sua aptidão em atividade prática para o desempenho de sua função, missão e está associada à capacidade de produzir a partir do conhecimento adquirido, da experiência prática e o aprimoramento progressivo das aptidões desenvolvidas com o tempo e a experiência. Alguns denominam as habilidades como destrezas. Atitude: é o ser ou querer fazer. Para o profissional é a decisão consciente e emocional de seu modo de agir e reagir no dia-a-dia em relação aos acontecimentos, experiências, fatos e aprendizados com outras pessoas. De forma simplificada, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes poderão fazer parte do repertório de qualificações teórico-práticas para a execução das atividades previstas para a função de uma diretora. Neste sentido Lück (2009, p.12) complementa que competências:

[...] tem por objetivo estabelecer os parâmetros necessários, tanto para orientar o exercício do trabalho em questão, como para orientar os estudos e preparação para esse exercício. Também se constitui em um sistema de avaliação de efetividade do trabalho realizado.

O psicólogo americano e autor, McClelland (1973), também usou o termo “competência” ao pesquisar sobre o desenvolvimento e desempenho de profissionais ao realizarem suas funções. Mesmo assim, adotaremos a palavra “repertório”, que para nós representa de forma mais adequada, as experiências vividas e potencialidades adquiridas para um ótimo desempenho nas funções exercidas de uma diretora de escola pública infantil. Assim, espera-se que a diretora de escola pública infantil possa adquirir vivências e formar um repertório profissional

³ Tradução nossa de: “Competency as a group of related job knowledge, attitudes, and skills”.

⁴ Eugênio MUSSAK (2015) sugere o acróstico CHAVE (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Experiências).

satisfatório, percebido pela sua equipe de professoras e demais atores da comunidade escolar. Nesse sentido, é esperado que a diretora faça uma gestão participativa e democrática, pois trata-se de um serviço público.

2.2 Sobre coordenação e liderança de pessoas

As atividades da diretora de escola infantil inclui vários contatos no seu dia-a-dia tanto para o público interno da escola como externo. Assim, a primeira função de uma diretora, como gestora, é ter uma comunicação efetiva (eficiente e eficaz) com professores, funcionários, estagiários, monitores, pais, responsáveis, secretária de educação e demais servidores ligados à secretaria municipal de educação. Desta forma torna-se importante conhecer e perceber as diversas interações entre pessoas adultas no ambiente escolar. Como diz Lück: “Compreender a dinâmica de grupos, os jogos de poder, os artifícios das comunicações verbais e não-verbais, constitui, portanto, elemento fundamental para o exercício da gestão de pessoas”. (LÜCK, 2009, p. 92).

A gestão de pessoas, ou seja liderar, exige uma comunicação clara e de fácil entendimento por todos, como diz Lück (2009). Portanto, liderar pessoas deverá ser a atividade primordial da diretora escolar. Em outro aspecto, percebe-se que para ser um bom professor é necessário que se goste dos seus alunos. É realmente uma condição *sine qua non* para exercer o cargo de professor. Para ser um bom diretor é necessário gostar de muitas pessoas como: professores, funcionários, alunos, pais/responsáveis etc. Este gostar, significa respeitar e valorizar o outro com suas subjetividades. Exercitar a gestão democrática que empregue uma ótima comunicação no grupo que se está envolvido nas atividades de direção parece ser um ótimo caminho para uma boa gestão.

2.3 As atribuições do diretor de escola pública

As atribuições do diretor de escola pública são muitas vezes regidas pelas secretarias de educação e administração municipal através de normas e leis. As diretoras das EMEIs de Garibaldi, são servidoras públicas do município. Portanto, elas possuem uma série de deveres e responsabilidades regidas por lei. Na lei complementar nº 1 de 2002, chamada, Regime Jurídico dos Servidores Públicos do

Município, traz os deveres do servidor público, portanto os deveres das diretoras escolares. O artigo 129 traz dezoito frases, numeradas em algarismos romanos, com os deveres do servidor público municipal. Vejamos do que se trata as cinco primeiras frases:

I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - lealdade às instituições a que servir; III - observância das normas legais e regulamentares; IV - cumprimento às ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; V - atender com presteza: ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo; à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal; às requisições para a defesa da Fazenda Pública [...]. (GARIBALDI, 2002).

Alguns deveres são de natureza comportamental, como por exemplo: “ser assíduo e pontual ao serviço, guardar sigilo, tratar com urbanidade as pessoas, manter conduta compatível com a moralidade administrativa, observar as normas de segurança e medicina do trabalho, zelar pela economia do material e conservação do patrimônio público, frequentar cursos e treinamentos.

Percebe-se que os deveres do servidor público fazem sentido para o cargo de diretora de escola infantil e poderão fornecer pistas sobre gestão democrática. No item XV, do Art. 129 do Regime Jurídico (GARIBALDI, 2002) o texto fala sobre “manter espírito de cooperação e solidariedade com os colegas de trabalho”. E um grupo de deveres fala sobre a comunicação de irregularidades e sugestão de melhorias do serviço.

Uma outra lei municipal importante trata-se da lei nº 4247, de 16 de Agosto de 2011. Ela estabelece o Plano de Carreira do Magistério Público do Município de Garibaldi, institui o respectivo quadro de cargos e remuneração e dá outras providências. Em seu anexo estão descritas as atribuições do Diretor de Escola. São dezessete frases que descrevem as atribuições do diretor. A primeira atribuição diz:

Dirigir estabelecimento de ensino, planejando, organizando e coordenando na execução dos programas de ensino e os serviços administrativos para possibilitar o desempenho regular das atividades docentes e discentes. (GARIBALDI, 2011).

Nesta frase é descrito as três funções da Administração que são importantes para a gestão escolar. Planejar, organizar e dirigir a execução dos programas de ensino e os serviços administrativos que irão possibilitar o desempenho dos professores e estudantes. As outras atribuições detalham aspectos importantes da coordenação. O diretor deverá coordenar reuniões diversas, o Projeto Político

Pedagógico, distribuição das turmas e o Calendário Escolar. Observamos que algumas atribuições são semelhantes aos deveres dos servidores públicos vistos anteriormente, como: “propor mudanças para a melhoria do ensino e zelar pelo patrimônio da escola”. Três frases dizem respeito a relação da diretora com os pais e/ou responsáveis, são elas:

Promover a integração entre família, escola e comunidade. Informar os pais e/ou responsáveis sobre frequência, rendimentos dos alunos e questões disciplinares, bem como sobre a proposta pedagógica da escola. Promover palestras, encontros com professores, pais e alunos. (GARIBALDI,2011)

Outras atribuições do diretor de escola podem ser classificadas como gestão pedagógica: “zelar pelo cumprimento dos planos de trabalho dos docentes” e gestão administrativa-financeira: “administrar os recursos materiais e financeiros”.

A última atribuição descrita no anexo relaciona-se ao cumprimento da legislação e o texto diz: “Cumprir e fazer cumprir a legislação em vigor, as determinações superiores e o regimento da escola”. (GARIBALDI, 2011).

As demais atribuições trazem algumas responsabilidades e rotinas que da mesma forma que os deveres do servidor público, também poderão servir como roteiro preliminar para as diretoras que estão exercendo o cargo ou que assumirem no futuro.

As atribuições da diretora de escola infantil também passam por questões políticas. Na sinopse do livro de Vitor Paro encontramos a seguinte descrição

Como esperar que os procedimentos didático-pedagógicos adotados no interior da escola sejam coerentes com a formação de personalidades humano-históricas, se esse objetivo, nos discursos e nas práticas, é permanentemente ignorado pelas políticas educacionais em favor de interesses centrados na lógica do mercado e nas inconseqüências do amadorismo pedagógico? É razoável permitir que a fúria gestonária vigente, comprometida com os interesses mercantis, continue a pautar a forma de dirigir as escolas, reduzida esta ao controle do trabalho alheio e à responsabilização dos trabalhadores da educação pelos erros do sistema? [...] busca examinar em profundidade o papel técnico-político do diretor da escola básica. (PARO, 2015).

A diretora de escola pública infantil deverá compreender o seu papel político no ambiente educacional para que possa garantir maior autonomia para as práticas pedagógicas e gestão administrativa. Procurar conhecer e interpretar as políticas educacionais para poder defender uma educação de qualidade. Por isso, a importância da formação continuada e permanente de todos os profissionais da escola e em especial a diretora.

2.4 Formação docente e de direção escolar

A formação inicial, continuada e permanente dos profissionais da educação tem sido tema de lei. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) a lei nº 9.394/1996, no seu Artigo 67 reforça que:

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público: [...] II – aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim. (BRASIL, 1996).

Outro documento importante que serve de direcionamento para professoras e diretoras, são as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada, conforme a resolução nº 2 de 1º de julho de 2015⁵ está escrito:

Art. 3º A formação inicial e a *formação continuada* destinam-se, respectivamente, à preparação e ao desenvolvimento de profissionais para funções de magistério na educação básica em suas etapas – educação infantil, ensino fundamental, ensino médio [...] a partir de compreensão ampla e contextualizada de educação e educação escolar, visando assegurar a produção e difusão de conhecimentos de determinada área e a *participação na elaboração e implementação do projeto político-pedagógico da instituição*, na perspectiva de garantir, com qualidade, os direitos e objetivos de aprendizagem e o seu desenvolvimento, a *gestão democrática e a avaliação institucional*. (grifo nosso) (BRASIL, 2015)

A formação inicial, continuada e permanente é um processo necessário e que está ligado de maneira intrínseca a todos os profissionais da educação, inclusive e em especial os diretores escolares.

3 A PESQUISA

3.1 Sobre o instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta foi elaborado visando facilitar o preenchimento das respostas e de certa forma estimular o preenchimento com toda a seriedade que a pesquisa se propõe. Em formulário padrão, impresso, contando com seis questões

⁵ Existe uma nova diretriz sobre a formação docente. Trata-se da Resolução CNE/CP nº1 de 27/10/2020. No entanto, não foi possível analisar o seu conteúdo.

em uma folha de tamanho A4 frente (Anexo A) e verso (Anexo B). Como o objetivo era atingir as professoras que atuam na educação infantil, foi colocado no cabeçalho o logotipo do IFRS e em seguida o texto “Licenciatura em Pedagogia”. Assim, foi pensado que traria mais credibilidade ao estudo e melhor identificação com o público-alvo das entrevistas, pois sabíamos que iríamos encontrar várias pedagogas nas escolas do município. Abaixo do cabeçalho e do título do formulário “Instrumento de Coleta de Dados”, colocamos seis campos de preenchimento pessoal, ou seja: nome, data de nascimento, formação, cargo/função e as respectivas datas da formação e da entrada na escola em questão.

As perguntas foram elaboradas com o intuito de envolver cada entrevistada no foco da pesquisa e facilitar o seu entendimento. Além disso, as perguntas tiveram que ser elaboradas tendo o cuidado de que as entrevistadas talvez não estivesse familiarizadas com termos específicos de gestão. Foram seis grandes perguntas numeradas em que algumas poderiam ter desdobramentos conforme as respostas de cada professora na sua individualidade e subjetividade.

Ao final da folha do instrumento de coleta, foi incluída uma frase em negrito, como forma de destaque: “Obrigado pela sua importante colaboração e respeito pela formação docente!”. Procuramos, dessa forma, enfatizar a importância da pesquisa e a demonstração de gratidão pela colaboração na formação de futuros profissionais da educação com a dedicação à pesquisa.

As perguntas foram pertinentes para as professoras refletirem sobre a atuação das diretoras de escolas infantis no qual estão inseridas. Observamos que as entrevistadas demonstraram importância da pesquisa em relação a suas carreiras como professoras. Algumas há mais de cinco anos. A professora *Mundo* afirmou: *“Nunca estive em cargo de direção, mas é algo que para um futuro gostaria muito de ter experiência em minha vida. Acredito que é importante também passar por esse processo na vida profissional.”* Podemos refletir, segundo a resposta da entrevistada, se a função de diretora é uma etapa ao longo da vida profissional da docência ou poderá ser exercida mesmo sem experiência na docência e em demais atividades escolares. Será que no decorrer dos anos uma grande parte das professoras desejam tornar-se diretoras? Todas as professoras querem ocupar o cargo de diretora de escola?

3.2 Sobre as entrevistadas, as professoras

O município de Garibaldi, no período da pesquisa, possuía seis escolas de educação infantil. São denominadas como Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI). Cada EMEI conta com duas professoras e uma diretora. Portanto, achamos necessário e viável a entrevista com as doze professoras. Todas do sexo feminino.

O primeiro momento do trabalho de pesquisa foi encontrar junto a secretaria de educação do município a relação das EMEIs. No sítio da prefeitura⁶ foi obtida a relação das escolas com o nome, endereço, telefone, nome da diretora, e-mail e horário de atendimento. Houve necessidade de solicitar formalmente, através de ofício, a autorização da SMED para a realização da pesquisa. O ofício foi protocolado junto à Prefeitura Municipal de Garibaldi no dia 03 de março de 2020, através do nº 0530. Após a aprovação pela Secretaria de Educação, foram agendados por telefone as datas para a entrega dos instrumentos de coleta junto às diretoras de cada uma das doze escolas. Foram distribuídos pessoalmente os doze instrumentos de coleta para as professoras. Com breves palavras foi explicado o objetivo da pesquisa e repassado as perguntas do instrumento de coleta de dados, para que caso houvesse dúvidas, essas pudessem ser sanadas. Os instrumentos de coleta de dados foram preenchidos por onze entrevistadas, ou seja, praticamente a população disponível para o fim que a pesquisa se propôs.

3.3 Perfil das professoras entrevistadas

Através do instrumento de coleta de dados buscou-se saber qual a formação das entrevistadas bem como as idades e tempo de docência (tempo de profissão). Em relação a formação das professoras entrevistadas, cem por cento possuíam o curso de Licenciatura em Pedagogia. Duas professoras também eram graduadas em Licenciatura em Letras e uma com especialização em Psicopedagogia. As entrevistadas são todas mulheres de diferentes idades. Duas entrevistadas não responderam o campo da data de nascimento, sendo que das que a informaram, a de menor idade está com 21 anos e a de maior idade, com 42 anos. Em relação ao tempo de formação (profissão), outras duas não responderam, sendo que entre as que informaram, a de menor tempo de profissão foi de menos de um ano e a de

⁶ Sítio da prefeitura de Garibaldi. Disponível em: <http://www.garibaldi.rs.gov.br/secretarias-e-orgaos/educacao/>

maior, foi da Professora Criança, com 6 anos de profissão. Assim o quadro com as principais características das entrevistadas é o que segue no quadro 01 a seguir:

Quadro 01 – Características das professoras entrevistadas.

Pseudônimo da Professora ⁷	Formação	Idade	Tempo de Profissão (anos)
<i>Aprender</i>	Psicopedagoga	40	3
<i>Crescendo</i>	Pedagogia	21	0
<i>Criança</i>	Pedagogia	ND	6
<i>Espaço</i>	Pedagogia	27	3
<i>Esperança</i>	Letras e Pedagogia	ND	5
<i>Futuro</i>	Pedagogia	27	3,5
<i>Gente</i>	Pedagogia	35	3,5
<i>Mundo</i>	Pedagogia	28	4
<i>Pequenino</i>	Pedagogia	27	5
<i>Pingo</i>	Letras e Pedagogia	42	ND
<i>Semeando</i>	Pedagogia	36	ND

Fonte: Elaborado pelo pesquisador. ND (Não Declarado)

3.4 Respostas das questões dos instrumentos de coleta de dados

Conforme relatado anteriormente, para o instrumento de coleta de dados foi utilizado um formulário padrão com 6 questões (perguntas). Portanto, seguem as questões na íntegra, numeradas de 1 a 6, com as respostas obtidas das professoras entrevistadas.

1] Você já assumiu o cargo de Diretora de Escola Infantil? Se Sim, por quanto tempo? Como foi? Se Não, você gostaria de assumir o cargo de Diretora? Por que?

Comentário sobre a questão: esta primeira questão procura familiarizar a professora entrevistada com o tema, ou seja, o trabalho de uma diretora de escola infantil. Procuramos encontrar informações sobre experiências e expectativas referentes ao cargo de diretora de escola infantil.

Das onze professoras somente duas já haviam assumido o cargo de diretora. Para a professora Futuro que assumiu a direção de uma escola infantil por dois anos:

A experiência foi bastante desafiadora, porém possibilitou muitos aprendizados e oportunidades que não teria se não estivesse na direção. Foi uma oportunidade que apareceu de forma repentina e como nunca tive,

⁷ Optou-se por resguardar a identidade das professoras entrevistadas e foram escolhidos pseudônimos com base nos nomes compostos das EMElS de Garibaldi, RS.

durante a graduação, interesse em seguir pelo caminho da gestão, me senti um tanto despreparada.

Para a professora Futuro, a experiência foi válida, porém, além de ela ter idealizado o cargo para promoção de possíveis mudanças, parece ter tido dificuldades de implementá-las devido aos fatores legais e de hierarquia, segundo ela. Assim ela descreve:

Foi necessário buscar informações, embasamento teórico e repensar constantemente a prática. Foi um tanto frustrante pela idealização inicial de que seria possível mudar tudo o que eu pensava que era preciso melhorar, porém nem tudo está ao alcance da direção e esbarramos em muitas definições legais e hierárquicas. Foi um tempo bem recompensador ver o quanto foi possível melhorar algumas condições para o qualificar o trabalho com as crianças.

Do total de entrevistas recebidas, 9 professoras nunca assumiram o cargo de diretora. Porém, dessas 9, 3 desejariam exercer o cargo de diretora no futuro. Vamos verificar o que elas escreveram a respeito:

Nunca estive em cargo de direção, mas é algo que para um futuro gostaria muito de ter experiência em minha vida. Acredito que é importante também passar por esse processo na vida profissional. (Professora Mundo)

A professora Crescendo fala sobre o porquê gostaria de ser diretora:

Acredito que seria uma experiência enriquecedora, que permite uma maior compreensão de tudo o que acontece em termos mais burocráticos, além de ter um contato mais direto com o educador e com o educando conhecendo o cotidiano da escola.

As professoras entrevistadas, falam sobre a importância da experiência. A professora Semeando gostaria de representar uma escola sabendo que o cargo de diretora seria um grande desafio. Vejamos o que ela escreve:

Sim, eu gostaria de assumir a direção porque além de um grande desafio eu gostaria de representar uma escola, ser a "porta voz" da escola junto a administração municipal e a sociedade.

As 6 professoras que não gostariam de assumir o cargo de diretora justificaram assim: professora Pequenino: *"Nunca assumi cargo de direção e não gostaria, pois prefiro estar em sala de aula."* Neste sentido também a professora Esperança diz: *"Prefiro trabalhar com os pequenos. Me agrada mais o contato diário com a criança em sala de aula."* Em aspecto semelhante a professora Esperança, a professora Pingo escreve: *"Acredito que o meu perfil profissional é para sala de aula, no contato e interação com os alunos."* A professora Criança diz: *"Por enquanto não*

gostaria de assumir cargo de direção, pois é de extrema responsabilidade gerenciar pessoas e conciliar com a parte pedagógica, exige muita empatia e conhecimento. A professora Espaço fala que o cargo de direção exige uma preparação, falando assim: “Não gostaria de assumir o cargo de direção, pois não me sinto preparada para gestar”. A professora Aprender, com quarenta anos de idade e três anos de profissão como professora, justifica sua resposta porque não gostaria de assumir o cargo de diretora com a seguinte frase: “Porque gostaria de ter mais experiência em sala de aula”.

2] Qual a função de uma Diretora de Escola Infantil?

Comentário sobre a questão: nesta pergunta existe uma palavra que embora algumas pessoas sabem do que se trata, nem sempre quem não possui os conhecimentos específicos da Administração (gestão de pessoas), conhece quais os critérios de definição da função de um cargo. Assim mesmo, muitas professoras colocaram a função com verbo infinitivo, um verbo de ação, que por coincidência ou não, ficou de acordo com o que se espera ao definir uma função de um cargo.

Todas as onze professoras escreveram sobre esta questão. Funções de liderança, de intermediação das diversas falas do grupo de educadoras bem como sobre a representatividade da escola foram comentadas. Vejamos o que comentaram as entrevistadas: A professora Mundo: *“A função é liderar e gerenciar a escola, partir dos alunos, professores e pais, dialogando para melhor ajudar na formação da escola e os que estão inseridos neles”*. A gestão de pessoas, resolver conflitos e dar suporte às professoras nas questões pedagógicas foram reveladas como função de uma diretora pelas professoras Criança e Esperança. *“[...] resolver questões burocráticas da escola, zelar pelas crianças e pelos profissionais que ali trabalham e estar sempre atenta para tudo o que for preciso”*. Foi o que escreveu a professora Gente. Os verbos planejar, orientar, liderar, coordenar, intermediar, representar, cuidar, integrar o grupo, lutar por melhorias foram expressos pelas professoras Espaço, Aprender e Semeando nesta questão. Função ampla e que exige a tomada de decisão, sejam elas acertadas ou não: Vejamos o que escreve a professora Futuro:

A função é muito ampla, basicamente é cuidar e ser responsável por toda a escola. A direção precisa pensar desde a alimentação escolar, problemas na infraestrutura, reformas necessárias, resolução de conflitos no grupo de trabalho, conversar com as famílias quando necessário, ter atenção às questões legais, sem esquecer da parte pedagógica. É um trabalho que

exige tomadas de decisões que trazem consequências, sejam elas positivas ou negativas. Muitas vezes recebemos críticas por algumas decisões que não agradam todos, porém são necessárias para o andamento da escola.

A professora Pequenino, trouxe elementos abrangentes ao definir a função de uma diretora de escola infantil. Vejamos:

Acredito que seja gerir e acompanhar o trabalho de todos os profissionais da escola, mostrando-se aberta para auxiliar os seus colegas nas suas dificuldades. Conduzir a programação do calendário escolar junto com a equipe escolar. Administrar os recursos disponíveis e necessários (materiais e humanos) procurando estratégias para suprir as demandas. Além de constantemente buscar meios de manter vínculos com as famílias.

Por último, a professora Pingo entende que a função de uma diretora é:

Estabelecer uma gestão com a participação de todos os envolvidos no processo educativo (professores, funcionários, pais e responsáveis) de forma democrática.

3] Cite quais os requisitos necessários, na sua opinião, para que uma professora assuma a Direção de uma Escola Infantil?

Comentário sobre a questão: esta pergunta procura complementar alguns aspectos sobre a função de diretora, pois mesmo existindo a descrição de atribuições do diretor escolar dentro do plano de carreira do magistério público de Garibaldi, a livre reflexão das professoras entrevistadas poderá ampliar os requisitos necessários.

É possível ter conhecimento ou mesmo formação sobre o tema liderança? Interessante refletirmos sobre esta pergunta, pois assim escreveu a professora Mundo: *“Ter formação e conhecimento tanto em educação quanto em liderança.”*

Os requisitos mais identificados pelas entrevistadas foram a empatia, competência, habilidade no trato humano, organização e liderança. A professora Futuro escreve um conjunto de requisitos muito importante e que poderão representar complementar os demais requisitos comentados. Vejamos o que ela escreveu:

Na minha opinião é necessário além da formação pedagógica, que a professora tenha conhecimento da sala de aula, tenha trabalhado com diferentes idades (dentro de creche por exemplo), para que assim tenha noção do apoio que precisa dar aos educadores. Precisa também ter uma visão ampla da escola, por todos os seus aspectos. Conhecer a comunidade escolar também ajuda. E, com certeza é preciso também estar disposta a sempre buscar conhecimento e informação.

A professora Crescendo, responde sobre a necessidade de formação a nível

de graduação e pós graduação, bem como experiência na docência:

Ter atuado como professor por um determinado período de tempo; Ser graduado em licenciatura e pós graduação em alguma área que envolva a gestão [...]

A resposta da professora Gente mostra que pela sua percepção existe diferença entre a direção de uma escola de educação infantil e a direção de uma escola de ensino fundamental.

Para mim, uma pessoa para assumir a Direção de uma escola de educação infantil precisa conhecer este ambiente, que é diferente de uma escola de ensino fundamental, são crianças, bebês bem pequenos, que exigem outro tipo de atenção, olhar para os mesmos.

4] Na sua opinião o que a Docência exige que a *Direção* não exige e/ou vice-versa?

Comentário sobre a questão: esta pergunta surgiu devido ao estudo do livro *Pedagogia da autonomia* de Paulo Freire. O autor traz mais de vinte e nove tópicos que falam sobre as exigências que os docentes deverão refletir sobre os saberes necessários à prática educativa. Assim podemos nos questionar: será que existe diferença entre as atividades da docência e da direção? Quais as possíveis diferenças entre exercer as atividades da Docência e da Direção? O que precisará mudar ou não quando uma professora assumir o cargo de diretora?

Uma grande maioria das entrevistadas falou que as exigências das duas funções, tanto de professora como de diretora, são muito parecidas. Vendo na perspectiva de que uma professora também é uma gestora da sala de aula. A professora Mundo coloca sobre o grau de maturidade que uma diretora necessita possuir, ou seja, experiência.

A professora Futuro, devido sua vivência na função de direção, trouxe considerações importantíssimas e esclarecedoras sobre os papéis da docência e da direção. Vejamos o que ela escreveu:

A docência exige uma certa paciência e uma ação rápida em certas situações com as crianças. A direção exige um pensamento na escola de forma integral, cada detalhe precisa ser planejado e é preciso também estar preparado para os imprevistos que são muitos. Em uma escola de Educação Infantil nenhum dia é igual. Cada dia é um desafio diferente, isso tanto para a direção quanto para o docente, mesmo que as vezes em proporções diferentes. Também é preciso levar em conta que cada profissional é diferente. Nas minhas experiências, a direção foi muito mais desgastante do que a docência. Não que a docência não exija, mas a carga tanto de trabalho quanto psicológica é muito menor.

Para uma grande maioria das entrevistadas, os conhecimentos administrativos, as denominadas questões “burocráticas”, foram dirigidas para a função das diretoras. Vejamos o que a professora Crescendo escreveu:

Acredito que a direção exige maior conhecimento dos processos administrativos que norteiam a escola bem como aos quesitos burocráticos. Já a Docência exige o planejamento diário, o "conhecer os alunos" e conhecer a sala de aula, mediando as relações entre a comunidade escolar.

5] Na sua opinião como deveria ser avaliado ou não a atuação de uma Diretora Escolar de Educação Infantil?

Comentário sobre a questão: a avaliação é um pilar da pedagogia. Com esta pergunta pretendemos conhecer o que as professoras pensam sobre avaliar ou não as Diretoras de Escolas de Educação Infantil. Se sim, de que forma e/ou critérios. Se não, quais seriam os possíveis motivos.

Vejamos o que a professora Mundo escreveu nesta questão: *“Acho importante um feedback com os profissionais que trabalham com a gestão, além da avaliação dos supervisores da direção”*. Nesse sentido, a professora Mundo resgata uma das regras de ouro da avaliação que é dar ao avaliado a oportunidade de compreender seus acertos e erros com o uso apropriado do *feedback*. Aqui está quem sabe uma chave para solucionar problemas e conflitos nas escolas. A importância de dar e receber *feedback*.

A professora Semeando responde esta questão sugerindo quem avaliaria, o período de avaliação e o motivo da avaliação: corrigir os possíveis desvios. Vejamos o que ela escreveu: *“Funcionários da escola e pais deveriam a cada seis meses avaliar como está o desempenho da direção, fazendo ajustes quando necessário”*.

Um grupo de professoras entrevistadas escreveram que a avaliação da diretora se faz necessário, porém, os métodos empregados deveriam ser coletivos, de feedback e acompanhamento. Para umas, o sucesso da escola é reflexo de uma boa gestão por parte da diretora. A professora Pequenino escreveu sobre a atuação da rede de ensino sobre a avaliação das diretoras. Vejamos o que ela escreveu:

Penso que a rede de ensino a qual pertence a escola, precisa traçar estratégias para avaliar suas diretoras. No âmbito escolar poderia ser feita uma pesquisa anônima sobre a gestão da diretora. No mais, espera-se que os profissionais tenham sensibilidade para ouvir sentir os anseios da comunidade escolar e a partir disso buscar mudar quando preciso.

Foi escrito pela professora entrevistada Espaço: *“Penso que de forma coletiva e com auto avaliação”*.

6] Qual o perfil *peçoal e profissional* para exercer o cargo de Diretora de Escola Infantil?

Comentário sobre a questão: ao incluir esta última pergunta ao instrumento de coleta de dados, procuramos encontrar palavras do próprio vocabulário das entrevistadas que procurassem identificar qual o perfil pessoal e profissional, porém separando-os de certa forma. Assim, chegou-se a alguns resultados de grande valor para este estudo. Dez professoras responderam esta questão separando o perfil pessoal do perfil profissional.

6 a] Quanto ao perfil Pessoal

O perfil pessoal mais citado pelas professoras, para exercer o cargo de Diretora de Escola Infantil foi: ter empatia ou ser empática. A professora Criança escreveu somente a palavra "*Empatia*". Já a professora Esperança colocou "*Habilidade no trato humano, empática.*"

A professora Pequenino cita o aperfeiçoamento constante. Vejamos o que ela escreveu: "*Buscar estar em constante aperfeiçoamento e não ter medo de mudar quando preciso. Saber ouvir os outros [...] que procure ser organizado e comprometido com o trabalho*".

Motivação, liderança e humildade foram palavras escritas pelas professoras Pingo, Gente, Aprender e Semeando.

Foi destacado pela professora Futuro o aspecto da comunicação, vejamos o que ela escreveu: "*Disciplina, entusiasmo, persistência, empatia e capacidade comunicativa*".

Por último, a professora Crescendo escreve que o perfil pessoal para exercer o cargo de diretora é: "*Ter perfil criativo e inovador, saber reconhecer erros e falhas, ter espírito de equipe, sabendo ouvir e selecionar ideias e sugestões que permitam o bom andar e o melhor desenvolvimento da instituição*".

6 b] Quanto ao perfil profissional

Entende-se aqui o que caracterizaria uma diretora no âmbito profissional, talvez suas qualificações para o trabalho de direção e que tornam-se requisitos importantes de como a diretora executa as funções do seu cargo (atribuições, responsabilidades, competência decisória e desafios).

Um primeiro aspecto encontrado nas respostas foi sobre questões de

formação. As professoras trouxeram considerações importantes em relação ao que compreenderam por perfil profissional. Nesta questão a professora Semeando escreveu: “*Ter formação específica [...]*”. A professora Aprender, de forma semelhante, escreveu: “*[...] ter formação compatível com a função [...]*”. A professora Futuro de forma mais específica em relação ao tipo de formação, escreveu: “*Formação Pedagógica [...]*”. Duas outras professoras trouxeram aspectos não sobre formação, mas sim, sobre conhecimentos. “*[...] conhecimentos na área da educação.*”, foi a resposta da professora Criança. A professora Gente inicia sua resposta de maneira ainda mais completa: “*Tem que ter um conhecimento sobre Educação Infantil.*” Sobre outros conhecimentos específicos também foi citado pela professora Gente, o conhecimento de algumas leis. Aspecto importante a ser conhecido dentro da escola pública. Além de formação e conhecimentos já mencionados, responsabilidade, comprometimento, liderança e iniciativa formam o perfil profissional apontado por várias professoras entrevistadas. Motivação e disposição para exercer a função de diretora escolar, também foram características do perfil profissional relatadas nesta questão.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo procurou-se conhecer um pouco mais sobre a gestão escolar ao investigar sobre características, atributos e perfil das professoras que melhor se ajustam à função de diretora de escola pública de educação infantil. As atividades, tarefas, responsabilidades, desafios e competência decisória fazem parte da função de uma diretora de escola infantil. De acordo com as respostas obtidas nos instrumentos de coleta de dados preenchidas pelas professoras entrevistadas, podemos encontrar um repertório desejável para exercer a função de diretor de escola infantil. Ao executar esta função com maestria, a diretora estará cumprimento com tão almejado objetivo de uma educação de qualidade.

O entendimento do campo da administração, por parte das diretoras escolares poderá ser uma forma de aproximação com os pais/responsáveis das crianças nas escolas. Sabe-se que muitos desses pais/responsáveis são operários de fábricas ou trabalham como funcionários em empresas de serviços ou comércio. Assim, nessas empresas os pais/responsáveis vivenciam no seu cotidiano a filosofia e prática ligados à administração empresarial. Muitos conceitos e práticas poderão

ser aproximados, da empresa com a escola e vice-versa. A sinergia dos saberes do ambiente escolar e ambiente empresarial poderá ampliar o atingimento de metas e objetivos propostos para a educação infantil de qualidade. As aproximações das escolas com as empresas e vice-versa, bem como das famílias e escola são importantes à medida que respeita a Constituição Federal brasileira que no seu artigo 205 determina que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988). Neste sentido, o não antagonismo de forças poderá fazer a diferença para os maiores interessados, os educandos.

A pesquisa teve como objetivo a identificação de características, atributos e demais aspectos a serem contemplados no repertório profissional de diretoras de escolas públicas de educação infantil, atribuídos pelas professoras entrevistadas. Assim, podemos afirmar que as características são diversas e que são necessárias desenvolver ou ampliar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes ao estar na função de gestora escolar. Muitas das respostas obtidas com esta investigação passa pelo aspectos comportamentais. Ou seja, exige-se da diretora de escola pública de educação infantil, além dos conhecimentos pertinentes à área da educação, comportamentos ligados ao campo das relações interpessoais e intrapessoais. A partir disso, existe um caminho a percorrer para identificar, entender e qualificar a função exercida pelas diretoras de escola pública infantil.

REFERÊNCIAS

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

_____. **Base Nacional Comum Curricular: Educação Infantil e Ensino Fundamental**. Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2017.

_____. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 02/2015**, de 1º de julho de 2015. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. Brasília, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, seção 1, n. 124, p. 8-12, 02 de julho de 2015.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, 20 de dezembro de 1996.

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. **Liderança em Foco**. Campinas: Editora Papirus 7 Mares, 2009.

COVEY, Stephen. **Os sete hábitos de pessoas muito eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1989.

FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. 40. ed. São Leopoldo: Sinodal, 2016.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Editora Paz&Terra, 2016.

GARIBALDI. Lei Complementar nº1, **Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município**, 2002.

_____. Lei nº 4247, de 16/08/2011. **Plano de Carreira do Magistério Público do Município de Garibaldi**, Institui o respectivo quadro de cargos e remuneração e dá outras providências, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

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

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2017.

MCCLELLAND, D. **Testing for Competence Rather Than for Intelligence**. American Psychologist, January, 1973. (14p.)

MUSSAK, Eugenio. **Com gente é diferente**. São Paulo: Integrare, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez Ed., 2015.

PARRY, Scott B. **The quest for competencies**. Training. Jul. 1996. Vol. 33. No. 07. pp. 48-54.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem! Uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

Anexo A - Instrumento de Coleta de Dados - Frente



Licenciatura em Pedagogia

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nome: _____	Data nascimento: ____/____/____.
Formação: _____	Desde: ____/____/____.
Cargo/Função: _____	Na escola desde: ____/____.
	mês ano

As questões a seguir, procure responder com suas próprias palavras:

1] Você já assumiu o cargo de Diretora de Escola Infantil? Se Sim, por quanto tempo? Como foi?

Se Não, você gostaria de assumir o cargo de Diretora? Por que?

2] Qual a função de uma Diretora de Escola Infantil?

3] Cite quais os requisitos necessários, na sua opinião, para que uma professora assuma a Direção de uma Escola Infantil?

Projeto de TCC Pedagogia

Anexo B - Instrumento de Coleta de Dados – Verso



4] Na sua opinião o que a Docência exige que a Direção não exige e/ou vice-versa?

5] Na sua opinião como deveria ser avaliado ou não a atuação de uma Diretora Escolar de Educação Infantil?

6] Qual o perfil pessoal e profissional para exercer o cargo de Diretora de Escola Infantil?

Pessoal:

Profissional:

Data: ___ / ___ / ____ Nome: (opcional)

Obrigado pela sua importante colaboração e respeito pela formação docente!

Dúvidas e esclarecimentos favor contatar o aluno-estagiário:
 Edison Guella Fernandes – Telefone: (54) 98434-6354
 e-mail: edisonguellafernandes@gmail.com

Projeto de TCC Pedagogia