

O OLHAR DO GESTOR ESCOLAR DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE SIDERÓPOLIS/SC SOBRE A DIMENSÃO PEDAGÓGICA DA SUA ATUAÇÃO

THE LOOK OF THE SCHOOL MANAGER OF CHILDREN EDUCATION OF THE MUNICIPALITY OF SIDERÓPOLIS/SC ON THE PEDAGOGICAL DIMENSION OF ITS ACTION

Karize Fernandes dos Santos¹

Resumo: A pesquisa a seguir aborda o olhar do gestor escolar de educação infantil do município de Siderópolis- SC, sobre a dimensão pedagógica da sua atuação. Sendo assim, o objetivo principal da pesquisa é analisar como o gestor de escolas de educação infantil da rede municipal de Siderópolis compreende a dimensão pedagógica no cotidiano da sua atuação. O objetivo geral foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos: definir pela literatura a gestão e organização escolar; identificar quem são os gestores escolares da educação infantil no município de Siderópolis/SC; levantar a percepção do gestor escolar sobre os aspectos pedagógicos da escola; verificar como é percebida a questão pedagógica no processo de formação do gestor; estabelecer relações entre as questões pedagógicas e a ação relatada pelo gestor escolar. O embasamento teórico abordou conceitos, tipos e dimensões da gestão escolar, quem pode ser o gestor escolar e formas de ingresso no cargo. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza básica envolvendo procedimentos exploratórios. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada aplicada a 3 gestoras do município de Siderópolis/SC, uma vez que, no município, há apenas 3 centros de educação infantil, envolvendo a totalidade dos gestores. Foi possível perceber que a totalidade das gestoras se preocupa muito com a organização e comprometimento com seus colegas funcionários, com o público alvo atendido que são crianças e os demais participantes da comunidade escolar, optando sempre pelo diálogo e buscando o bem estar da equipe e a qualidade pedagógica para a escola.

PALAVRAS CHAVE: Gestão Escolar. Dimensão Pedagógica da Gestão. Educação Infantil.

ABSTRACT: The following research deals with the pedagogical dimension of the performance of the educational management of children in the municipality of Siderópolis- SC. Thus, the main objective of the research is to analyze how the manager of nursery schools of the municipal network of Siderópolis understands the pedagogical dimension in the daily life of its performance. The general objective was deployed in the following specific objectives: to define in the literature the management and school organization; identify who are the school administrators of early childhood education in the city of Siderópolis / SC; raise the perception

¹ Graduada em Pedagogia. Especialista em Psicopedagogia Institucional e Ludopedagogia. Karizefs@hotmail.com
Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 7, nº1, janeiro/junho 2023.– Curso de Pedagogia– UNESC

of the school manager about the pedagogical aspects of the school; to verify how the pedagogical question is perceived in the manager training process; to establish relationships between pedagogical issues and the action reported by the school manager. Theoretical background covered concepts, types and dimensions of school management, who can be the school manager and forms of entry into the position. This is a research with a qualitative approach, of a basic nature involving exploratory procedures. The data were collected through a semi-structured interview applied to three managers in the city of Siderópolis / SC, since in the municipality there are only 3 centers for children's education, involving all the managers. It was possible to perceive that all the managers are very concerned about the organization and commitment with their fellow employees, with the target audience being children and the other participants in the school community, always opting for dialogue and seeking the well being of the team and pedagogical quality for the school.

KEYWORDS: School management. Management Pedagogical Dimension. Child education.

INTRODUÇÃO

O papel do gestor na atuação frente a administração de uma instituição escolar é considerável e significativo, e conseqüentemente precisa atender algumas exigências essenciais para o cargo representado. Dessa forma o interesse pelo tema “O olhar do gestor escolar de educação infantil do município de Siderópolis/SC sobre a dimensão pedagógica da sua atuação”, surgiu durante alguns relatos das acadêmicas em sala de aula, na disciplina de Avaliação da aprendizagem na quinta fase e gestão escolar na sexta fase do curso de Pedagogia – Licenciatura. Questionamentos e dúvidas ocorreram em diversas ocasiões, quando o assunto gestão escolar e a atuação pedagógica do gestor no ambiente que atua cotidianamente se fazia presente.

Tais inquietações permitiram a formulação do problema inicial da pesquisa: Como o gestor escolar percebe a dimensão pedagógica da sua atuação, com foco principal na educação infantil, em escolas da rede municipal de Siderópolis- SC?

Em um levantamento realizado no Departamento do Curso de Pedagogia da UNESC, desde que foi iniciada a prática de elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) em 2003, sobre a abordagem de gestão escolar, atuação pedagógica e atuação do gestor foram encontrados 12 produções acadêmicas, dos quais 3 títulos se correlacionam com características mais similares ao tema desta pesquisa, são eles: A participação dos professores

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 7, nº1, janeiro/junho 2023.– Curso de Pedagogia– UNESC

na escola e o papel da equipe gestora neste processo, produzido em 2008, autor: Juliana Gaspar Colombo; A influência da gestão escolar na prática pedagógica na ótica dos professores dos anos/séries iniciais do Ensino Fundamental, produzido em 2009, autor: Virleene Maria de Souza; A gestão escolar e a sua relação com a função social da escola na perspectiva dos gestores das escolas da rede pública municipal de Criciúma – SC, produzido em 2016, autor: Edicléia Aparecida Florêncio Martins. No entanto, os temas produzidos anteriormente se distanciam da proposta desta investigação por não abordarem especificamente estudos sobre a educação infantil e a atuação pedagógica que o gestor realiza no seu local de trabalho.

Sendo assim, o objetivo principal da pesquisa é analisar como os gestores das escolas de educação infantil da rede municipal de Siderópolis compreendem a dimensão pedagógica no cotidiano da sua atuação.

O objetivo geral foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos: definir pela literatura a gestão e organização escolar; identificar quem são os gestores escolares da educação infantil no município de Siderópolis/SC; levantar a percepção do gestor escolar sobre os aspectos pedagógicos da escola; verificar como é percebida a questão pedagógica no processo de formação do gestor; estabelecer relações entre as questões pedagógicas e a ação relatada pelo gestor escolar.

Os objetivos foram construídos a partir das seguintes questões de investigação: O que é gestão escolar? Que prioridades o gestor escolar aponta para o seu trabalho? Como ocorre o ingresso no cargo de gestor de acordo com a literatura? Como o gestor percebe a questão pedagógica? Que relações podem ser estabelecidas entre as questões pedagógicas e as ações relatadas do gestor escolar?

Diante da abordagem deste estudo, a linha de pesquisa se relaciona com Teoria e Prática Pedagógica com seu eixo temático em Processo ensino aprendizagem.

A GESTÃO ESCOLAR

O Conceito de gestão se aplica as práticas de administrar, gerenciar, realizar uma ação, tomar decisões, planejar, das quais são consideradas atividades intimamente ligadas a demandas burocráticas e inflexíveis. No entanto, quando o termo se aplica sobre uma instituição

escolar em que há um constante desenvolvimento, interação e diversidade sociocultural, sendo necessária a todo momento condescendência, o exercício de gerir não pode ser o mesmo em comparação com um banco, ou empresa.

Como acrescenta Libâneo:

Gerir uma escola deixa de ser algo apenas ligado a questões administrativas e burocráticas. Se o conjunto da escola é, tanto quanto a sala de aula, espaço de aprendizagens, pode-se deduzir que formas de funcionamento, normas, procedimentos administrativos, valores e outras tantas práticas que ocorrem no âmbito da organização escolar, exercem efeitos diretos na aprendizagem desconhecimentos, habilidades, valores e atitudes de alunos e professores. (LIBÂNEO, 2015, p. 25).

Sendo assim, na área da educação, o ato de gerir uma instituição escolar exige um envolvimento maior do gestor, com direcionamentos ligados aos propósitos institucionais e pedagógicos. Através da gestão são traçadas metas e objetivos para o melhor funcionamento e desenvolvimento da escola, que precisa promover ao seu público um local de ensino-aprendizagem com novas possibilidades de crescimento e aquisição de novas habilidades e aprimoramento das já existentes. Do mesmo modo, Libâneo (2015) apresenta que uma escola que assegura um ambiente de trabalho de qualidade para seus professores e busca um desempenho de sucesso aos seus alunos, pode ser caracterizada como uma escola bem organizada e bem gerida.

É importante ressaltar que, ao discutirmos gestão, precisamos ter o conhecimento dos tipos existentes de gestão e as características que as compõem, visto que conforme a concepção de gestão adotada há dessemelhanças nas ações, que alteram e influenciam diretamente na atuação dentro da instituição escolar.

Os tipos de gestão

Entre as consideráveis concepções de gestão, Libâneo (2015) aponta quatro: a técnico-científica; a autogestionária; a interpretativa; a democrática-participativa.

A concepção técnico-científica apresenta características de uma visão burocrática e hierárquica, onde a direção centraliza o poder e decide todo o funcionamento da instituição sem participação de professores, alunos, funcionários e demais integrantes (LIBÂNEO, 2015).

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 7, nº1, janeiro/junho 2023.– Curso de Pedagogia– UNESC

A concepção autogestionária tem como característica principal a responsabilidade coletiva e a atuação direta de todos os integrantes, pois se baseia no fato de que toda ação gera consequências e toda comunidade escolar responde por essas consequências, sejam elas positivas ou negativas. Não há centralização do poder neste tipo de gestão (LIBÂNEO, 2015).

A concepção interpretativa utiliza-se de um sistema que integra todos os membros da instituição escolar, deixando em uma situação de maior liberdade para participação nas tomadas de decisão, pois compreende e valoriza o caráter intencional e interacional de suas ações sociais (LIBÂNEO, 2015).

A concepção democrática-participativa baseia-se na dinamicidade entre a gestão e todos os membros que compõem a equipe escolar, oportunizando a participação, reforçando a tomada de decisão coletiva e esclarecendo que a busca de objetivos devem ser comum, de todos e para todos (LIBÂNEO, 2015).

A concepção de gestão a ser adotada na instituição tem a ver com o profissional que irá gerir essa instituição, pois através de determinada concepção adotada, as ações e atitudes serão realizadas de maneiras diferentes, levando em conta as características individuais e as possibilidades do ambiente de trabalho. Para Veiga (2004, p.17) “[...] A escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizado que dita normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é pela descentralização em busca de sua autonomia e qualidade.”

Na atualidade, a concepção de gestão das instituições de ensino mais incentivada pela literatura e, até, por diretrizes governamentais, é a democrática-participativa, na qual para Fusari, (1993, p.89) implica que “A realização do trabalho coletivo não supõe apenas a existência de profissionais que atuem lado a lado numa mesma escola, mas exige educadores que tenham pontos de partida (princípios) e pontos de chegada (objetivos) comuns.”

Em uma atuação/relação que valoriza a atuação coletiva de todos os profissionais, os mesmos são responsáveis pelos princípios elencados e pelos alcance dos ideais propostos, de modo que todos são envolvidos de forma igualitária em direção de um mesmo foco, tornando mais fácil a realização com êxito dos objetivos.

Dimensões da gestão escolar

Para o gestor, no ato de administrar a instituição escolar é necessário seguir alguns parâmetros de ação que auxiliará no andamento do seu trabalho, este último sempre orientado pelo Projeto Pedagógico da escola e, nesse sentido Souza e Marçal (2001) propõem dimensões para a organização e implementação deste documento e, podemos afirmar então, para a gestão escolar.

De acordo com Sousa e Marçal (2001, p.42), para o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Pro Gestão), as dimensões são divididas em quatro categorias: Pedagógica, Administrativa, Financeira e Jurídica.

A dimensão Pedagógica envolve as relações das práticas diárias da atuação dos professores e gestor, da metodologia das atividades desenvolvidas dentro e fora da sala de aula, materiais utilizados, planos de ensino, abordagem curricular, o que envolve todo o processo de ensino aprendizagem.

Diz respeito ao trabalho da escola como um todo em sua finalidade primeira e a todas as atividades desenvolvidas tanto dentro quanto fora da sala de aula, inclusive à forma de gestão, à abordagem curricular e à relação escola-comunidade. (SOUZA; MARÇAL, 2001, p.42)

Os autores ainda destacam que:

A dimensão pedagógica manifesta-se à medida que a aprendizagem do aluno, a base curricular e os programas de ensino por ele desenvolvidos são analisados pelo professor, ou pelo coletivo dos professores, e a avaliação da escola é feita para verificar o seu desempenho, em termos de aprendizagem. (SOUZA; MARÇAL, 2001, p.44)

A Administrativa refere-se às ações de participação na formulação do Projeto político pedagógico, avaliação do desempenho da instituição, oferta de formação continuada e práticas para motivação dos profissionais, relacionamento interpessoal no contexto escolar, e a presença dos professores, alunos e pais nas propostas da instituição, zelo pelo patrimônio entre outros que envolvem toda organização da escola.

A categoria Financeira é ligada diretamente com áreas mais burocráticas para o

controle e estabelecimento do uso dos recursos financeiros disponíveis na instituição para o melhor funcionamento do local como um todo.

A dimensão Jurídica pode ser considerada também uma área burocrática, pois é relacionada com as leis que regem as ações realizadas dentro da instituição, abordando as redes de ensino municipal, estadual e federal.

As quatro dimensões se inter-relacionam e se sustentam juntas com o objetivo de alcançar as metas traçadas pela gestão escolar para o bom funcionamento da instituição educativa.

Vale lembrar que a finalidade primeira da escola é a aprendizagem do educando e que a escola apresenta sempre dois níveis simultâneos de concretude das dimensões: um que corresponde ao que ela pode vir a ser e outro ao que ela já é. Porém, o vir a ser de todas as dimensões deve estar sempre orientado pelo fazer pedagógico já constituído e pelo que se pretende constituir na organização escolar.

SOBRE O GESTOR ESCOLAR

O perfil do gestor precisa atender as necessidades que existem na escola na qual é o responsável, então é de extrema relevância que ele tenha conhecimento das problemáticas, metodologias e conteúdo que cercam o ambiente escolar, em razão de que há muitos aspectos administrativos e pedagógicos essenciais para o desempenho de um cargo na gestão de escolas.

Portanto todos os envolvidos na instituição escolar, carecem dispor de abundante conhecimento, eficiência, competência e domínio dos conhecimentos, principalmente o profissional para conquistar o cargo de gestor, podendo ser ele ocupado por um pedagogo. Rizzo (1984, p. 136), sobre o acesso ao cargo

[...] recomenda que a escolha do diretor recaia sobre a figura do pedagogo, pois esta profissional apresenta, com maior frequência, as habilidades (supervisão, administração e especialização em educação pré-escolar) que mais de perto, correspondem às qualificações para o exercício do cargo.

A autora apresenta o pedagogo como um modelo de gestão, pois aposta nas teorias de formação pedagógica como atribuições específicas para gerir uma instituição escolar, onde

o profissional da educação, no seu dia a dia, cria experiência e uma visão mais ampla das necessidades e ações que podem ser realizadas para o desenvolvimento da instituição na qual lida.

A qualificação profissional do pedagogo é progressiva e ininterrupta, como mostra Tardif (2005, p.233), “O pensamento, as competências e os saberes dos professores não são vistos como realidades estritamente subjetivas, pois são socialmente construídos e partilhados.”

A formação inicial pode ser iniciada com um curso de graduação, sendo cotidianamente aprimorada em cursos de formação continuada para atender a demanda de desenvolvimento e evolução que a função exige. E esta temática também diz respeito ao gestor responsável pela instituição, pois deve ofertar e possibilitar aos seus docentes avanços significativos para a atuação em sala de aula por meio da formação continuada.

Referente ao assunto. Rosa (2004, p.143) diz que a equipe gestora “precisa estar atenta às novas necessidades da escola e, nesse sentido, e procurar meios de atualizar o corpo docente[...]” pois se não há esse cuidado por parte da escola, os professores podem tornar-se repetitivos e se colocarem na retaguarda da maioria dos alunos.

Tendo em vista a formação do profissional da educação, inúmeras temáticas relacionadas à educação, gestão e organização escolar são oferecidos nos cursos de graduação em licenciaturas, e recebem maior enfoque nos cursos de formação continuada, podendo ser uma especialização, ou cursos oferecidos por entidades públicas e privadas, como por exemplo o Pró Gestão.

O gestor escolar no município de Siderópolis: acesso ao cargo e funções a desempenhar

Segundo a Lei nº 848/91, que estabelece o estatuto do magistério municipal de Siderópolis/SC, o quadro do magistério será composto por uma parte permanente e uma parte comissionada (Artigo 6º. Incisos I e II), sendo que nesta última encontra-se o cargo de gestor escolar e compete ao Prefeito Municipal expedir o provimento aos cargos (Art. 8º)

A Lei Orgânica Municipal também prevê sobre o assunto, afirmando no Artigo 32, Inciso II, que é prerrogativa do Prefeito a elaboração de leis que envolvam:

- a) Criação, transformação e extinção de cargos, funções e empregos públicos do Poder Executivo, suas autarquias e fundações e sua remuneração;
- b) Servidores públicos do Poder Executivo, seu regime jurídico, provimento de cargos, estabilidade e aposentadoria;
- c) Criação, estruturação e atribuições das Secretarias Municipais e Órgãos da Administração Pública.

A referida Lei Orgânica ainda acrescenta no Art.152, § 4º, que "Os cargos em comissão e as funções de confiança serão exercidos, preferencialmente, por servidores ocupantes de cargos de carreira técnica ou profissional, nos casos e condições previstas em lei".

Sendo a gestão escolar um cargo público, a lei prevê que a forma de ingresso ao magistério é feita previamente através de concurso público para seleção dos profissionais efetivos da educação municipal, mas, em contrapartida, o cargo de gestão é provido por nomeação/indicação feita diretamente pelo prefeito em exercício.

A educação infantil exerce um papel que vai muito além do ensino e desenvolvimento apenas cognitivo do ser humano, outros direitos devem ser assegurados, como mostra segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (2013, p.36) “A educação Infantil tem por objetivo o desenvolvimento integral da criança até 5 anos de idade, em seus aspectos físico, afetivo, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.”

Neste sentido, o gestor escolar precisa estar ciente destes direitos de aprendizagem e certificar-se de que estão sendo cumpridos, sendo este um dos papéis principais na atuação do gestor.

Para tanto, o gestor escolar, ao empreender a sua ação, deve ter como base o Projeto Político Pedagógico, que norteia e orienta as práticas dentro da instituição e que, segundo Rosa (2004, p. 131) “[...] tem por responsabilidade liderar a definição e implementação do projeto pedagógico [...]”. Pois assegurando a implementação do projeto, oferece maiores possibilidades para desenvolvimento da instituição e efetivação das propostas estabelecidas neste documento.

Sendo este um documento democrático, quando regido por uma concepção democrática, ele é direcionado de acordo com os princípios os citados por Veiga (2014, p.18), nos quais:

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a

exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora.

Portanto, durante a elaboração do Projeto Político Pedagógico, deve-se contar com a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, a começar pelos gestores, professores, alunos e até contar com pais e comunidade de uma forma geral, para que todos se sintam responsáveis pelas práticas firmadas, e participem efetivamente da sua execução.

No processo de criação e atualização do PPP, em que deve ser feito sempre que necessário, os objetivos propostos se relacionam com as dimensões da gestão escolar, pois as ações que serão discutidas e posteriormente realizadas na instituição contam com a atuação do gestor, professores, utilização de recursos como materiais didáticos/pedagógicos, na avaliação de desempenho escolar, sendo que as ações se relacionam diretamente com as leis, compreendendo as 4 dimensões: Pedagógica, Administrativa, Financeira e Jurídica, trazendo resultados e avanços em todas as dimensões.

Como apresenta Sousa e Marçal,

Quando a escola é capaz de construir, implementar* e avaliar o seu projeto político, ela propicia uma educação de qualidade e exerce a sua autonomia pedagógica. Ao exercer essa autonomia, a escola, consciente de sua missão, implementa um processo compartilhado de planejamento e responde por suas ações e resultados. (2001, p.18).

Entendendo que a instituição de ensino é a responsável pela criação do seu Projeto Político Pedagógico, deste modo permite a instituição melhor autonomia como citada acima e esta possibilita maior flexibilidade para as tomadas de decisão, na participação do processo de elaboração e também no desenvolvimento deste projeto. No entanto Souza e Marçal (2001) afirmam que a escola precisa ter suporte para usufruir da sua autonomia, pois a mesma deve responder e prestar conta dos seus atos às autoridades subsequentes.

METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente trabalho foi desenvolvido a fim de compreender o olhar do gestor escolar de educação infantil da rede municipal de Siderópolis sobre a dimensão pedagógica da sua atuação, e, para tanto, compreende-se a importância de uma pesquisa para alcançar as respostas

e explicações às dúvidas que se manifestam. A pesquisa para Luna (1997, p.26) é uma atividade de investigação capaz de oferecer (e, portanto, produzir) um conhecimento “novo” a respeito de uma área ou de um fenômeno [...]” Oliveira (1997, p. 117) ainda acrescenta que “A pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social [...]”

Para organização da investigação foi elaborado inicialmente uma pesquisa bibliográfica, que segundo Santos (2004, p.27) é “Constitui-se numa preciosa fonte de informações, como dados já organizados e analisados como informações de ideias prontas”. De modo que buscou-se utilizar os autores mais relacionados ao assunto do estudo, para enriquecer e assegurar a estrutura da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa que segundo Oliveira (1997, p. 116), “não se utiliza de dados numéricos, para numerar ou medir algo, mas é uma abordagem que consegue descrever, analisar e classificar processos dinâmicos experimentados em grupos sociais.”

A natureza da pesquisa é básica envolvendo procedimentos exploratórios que, segundo Oliveira (1997, p.134), “tem por objetivo a busca pelas respostas e descobertas de práticas que podem ser modificadas.”

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada aplicada a 3 gestoras do município de Siderópolis/SC, uma vez que, no município, há apenas 3 centros de educação infantil, envolvendo a totalidade dos gestores, sendo que levou-se em consideração a disponibilidade para participar deste processo de investigação. Importa salientar que houve a anuência dos 3 gestores para participar desta investigação, que estando cientes dos objetivos da pesquisa assinaram o termo de consentimento livre e espontâneo. Para preservar a identidade das gestoras entrevistadas, optou-se por nomeá-las como E1, E2, E3.

A entrevista semiestruturada envolveu 12 perguntas básicas, que posteriormente tiveram as respostas transcritas de modo a manter as falas originais das entrevistadas.

As respostas foram agrupadas em 2 categorias, primeira categoria envolvendo 5 perguntas referente a identificação e a formação dos entrevistados e a segunda categoria referente às ações que os gestores realizam e como percebem essas práticas.

SOBRE AS GESTORAS

Em relação a formação, as 3 entrevistadas são vinculadas a cursos de licenciatura, sendo que a E1 é formada em Pedagogia e Ciências Biológicas, E2 em Letras com habilitação em Espanhol e a E3 em Pedagogia.

Acerca da formação continuada o exercício do cargo de gestão escolar, todas as gestoras entrevistadas realizaram cursos de formação continuada, a saber: E1 fez o Programa de Capacitação a distância para Gestores Escolares (Progestão); a E2 tem Pós Graduação em Educação e Especialização em Gestão Escolar; a E3 tem Graduação em Gestão Escolar, fez o PNAIC e formação continuada para gestores.

Rosa, (2004, p.143) diz que não se entende um gestor “que não esteja preocupado com a sua própria reciclagem profissional” e com a de seus colaboradores.

É imprescindível que o gestor esteja sempre em desenvolvimento, e se atualizando de acordo com as exigências presentes no mercado de trabalho e durante a atuação, de modo que é papel do gestor oportunizar esses aperfeiçoamentos aos profissionais do qual é responsável e trabalha coletivamente, pois os objetivos e as exigências em relação a uma educação de qualidade recairá sobre todos os envolvidos na comunidade escolar.

Neste sentido, Rosa (2004, p.143) lembra que a gestão “deve, então, refletir sempre sobre o currículo e práticas de ensino e aprendizagem, passando para o corpo docente às novas práticas”.

A autora ainda destaca que o gestor deve entender que

a capacidade de sobrevivência e crescimento de uma escola é suportada por aquilo que ela sabe e do conhecimento subjacente das rotinas, procedimentos, normas e processos de execução, é natural que ela perceba que o seu capital intelectual *não é* o que ela tem de tecnologia, bens duráveis, entre outros, mas os seu colaboradores

internos e externos, cujo conhecimento tende a aumentar o uso. (ROSA, 2004, p.27).

Sobre o tempo de atuação na gestão da instituição na qual está atualmente, E1 está há 1 ano; E2 há 3 anos e meio e E3 há 4 anos.

Quando questionadas sobre o acesso ao cargo, todas as gestoras ficaram receosas para responder, mas a resposta de todas sobre o acesso ao cargo foi a mesma, por meio de indicação, como já encontrava-se previsto nos 6º (Incisos I e II) e 8º da Lei nº 848/91, que estabelece o estatuto do magistério municipal de Siderópolis/SC, relatando que o acesso ao cargo de gestor pode ser feito por nomeação de profissional concursado para o exercício do magistério, situação essa reforçada pelo Art. 32 da Lei Orgânica Municipal ao prever que a nomeação será realizada por intermédio direto do prefeito municipal.

As gestoras E1 e E3 tem outras experiências profissionais na área de gestão, sendo a E1 na rede estadual de educação de Santa Catarina e a E3 na rede municipal de Treviso, município vizinho a Siderópolis, enquanto a E2, anteriormente ao cargo que exerce no momento, não realizou demais experiências na gestão, apenas em sala de aula, como professora de Português, também na rede municipal de Siderópolis.

SOBRE AS PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

A questão inicial foi em relação ao conceito individual de gestão, onde a E1 e a E2 assemelham-se nas respostas, afirmando que gestão para elas é um ato de organizar e executar planejamentos que garantam o zelo e bem estar de toda equipe envolvida no funcionamento da instituição, mas principalmente das crianças, sendo para elas o propósito da gestão. Já a gestora E3, compreende o conceito de gestão apenas como o ato de administrar a instituição escolar de forma democrática.

Por conseguinte a questão é quais prioridades o gestor deve ter para o desenvolvimento do seu trabalho e, nesse sentido, a E2 continuou com o seu foco direcionado para o bem estar dos funcionários e das crianças, a E3 aposta no diálogo, comprometimento e parceria com comunidade escolar como prioridades e a E1 tem o objetivo principal de promover uma escola de qualidade.

Segundo Rosa (2004, p. 151) “A escola é, mais do que qualquer outra organização, uma entidade coletiva. Justamente por isso é que uma escola deve estar sempre preocupada com a coletividade.”

Portanto as prioridades apresentadas pelas gestoras E2 e E3 de dialogar e zelar pela equipe de trabalho e pelas crianças, o público alvo atendido, são princípios fundamentais para que seja alcançado a prioridade apresentada pela E1 de uma escola de qualidade, pois são elementos que contribuem para uma boa convivência, que trazem resultados notórios e consequentemente refletem em qualidade para a escola.

Entre as ações que são desenvolvidas habitualmente como gestor escolar, a E1 e E3 descreveram que realizam desde ações pedagógicas até as administrativas, como por exemplo, na organização de espaços com materiais que proporcionem aprendizagem, do mesmo modo que cuida de outras questões como a atualização do Projeto Político Pedagógico, normas da gestão entre outros. E a E2 desempenha suas ações pensadas com toda equipe para alcançar seu objetivo que continua em zelar pelo bem de todos e melhorar a qualidade da educação. Os posicionamentos concordam com Libâneo ao dizer que:

Decorre daí a importância de que sejam postas em ação, por parte dos diretores e coordenadores pedagógicos, práticas que atuem nos motivos de aprendizagem de alunos e professores. Nossos alunos aprendem com nossas práticas, ou seja, aprendem não apenas em sala de aula como também com as práticas no ambiente escolar. (LIBÂNEO, 2015, p.25).

Portanto, o gestor pode ser considerado um educador, que cuida das práticas burocráticas, mas que também atua pedagogicamente em todas as suas ações, pois os alunos aprendem com as práticas vivenciadas.

E de que forma o gestor percebe essas questões pedagógicas (escolha de materiais, qualificação, acompanhamentos dos profissionais, e dos planejamentos) na relação da sua atuação: as gestoras E1 e E2 acreditam que a gestão anda lado a lado com a atuação pedagógica, pois o gestor se relaciona diretamente com assuntos relacionados, entre eles a escolha dos materiais didáticos, dos planejamentos dos professores, cadernos de registros vivenciado em sala de aula, e outros são responsabilidades que recaem sobre a figura do gestor, além de oportunizar crescimentos nos cursos de formação continuada oferecidos com frequência pela

Secretaria Municipal de Educação. Entretanto, a E3 fragmentou a sua resposta, pois afirma que a sua percepção das questões pedagógicas vem direcionadas através da Orientadora Pedagógica municipal.

No entanto, na sua atuação as gestoras consideram mais importante “As questões humanas, com relações Professor/ Aluno e Professor/ Pais.” (E1); “Pensar na grande equipe, na melhor forma de trabalho para os mesmos” (E2); “A harmonia escolar.” (E3). As respostas foram verbalizadas diferentemente, mas buscando um mesmo objetivo, um ambiente próspero e de boa convivência.

Quando questionadas sobre os limites e possibilidades que podiam perceber durante o período de exercício já vivenciados na gestão, de forma coletivas responderam que as possibilidades algumas vezes se torna visível, entretanto o desafio principal, por diversas vezes, é o financeiro, contudo não é um ato que depende diretamente da gestão da escola, pois as verbas vem do órgão público municipal, como relata E2: “Possibilidades nem sempre são as desejadas, ou necessárias, pela falta de recursos financeiros, sendo um limitador”.

Para finalizar, as gestoras foram questionadas sobre o envolvimento do gestor nas questões de ensino aprendizagem da sala de aula, e as E1, E2, E3 concordam que é muito significativo que o gestor acompanhe com extrema frequência os projetos desenvolvidos, portfólios, planejamentos, e, sempre que necessário, utilizar o coordenador pedagógico para orientar as práticas em sala de aula. Mas o E3 apenas não concorda com a frequência no acompanhamento, pois afirma que deve ser feito, apenas “quando necessário.”

CONCLUSÃO

Diante da coleta de dados realizada com gestores da educação infantil da rede municipal de educação de Siderópolis, foi possível identificar e compreender a forma de acesso ao cargo e como o gestor atua pedagogicamente para garantir o desenvolvimento da instituição do qual é o responsável.

Todas as gestoras apresentaram respostas semelhantes em relação a formação inicial e continuada, sendo todas formadas em licenciaturas, de forma que receberam embasamentos teóricos e ainda contam com experiência em sala de aula, o que é

consideravelmente importante para o gestor, pois no momento em que começar a atuar, pode usufruir dos conhecimentos teóricos e da realidade já vivenciada em sala de aula, das dificuldades que persistem, das razões e problemas que dificultam os avanços da escola para contribuir com os colegas na execução dos objetivos pedagógicos propostos no projeto pedagógico da escola.

É possível perceber que a totalidade das gestoras se preocupa muito com a organização e comprometimento com seus colegas funcionários, com o público alvo atendido que são crianças e os demais participantes da comunidade escolar, optando sempre pelo diálogo e buscando o bem estar da equipe e a qualidade pedagógica para a escola.

Os limites que as 3 gestoras enfrentam para realização do seu trabalho é a questão financeira, pois as verbas, por muitas vezes, não são suficientes, entretanto, no meu contato direto com as instituições, as mesmas não apresentavam problemas como, por exemplo, de estrutura física, carência de alimentos ou de higiene básica que pudesse interferir gravemente no andamento da escola, o que foi notável é a falta de diversidade de materiais didáticos pedagógicos e brinquedos.

Entretanto, o objetivo principal da pesquisa foi o de analisar como o gestor das escolas de educação infantil do município de Siderópolis compreendem a dimensão pedagógica da sua atuação. Sendo que as gestoras compreendem a importância da sua atuação dentro das instituições e nas tomadas de decisões que partem de uma concepção democrática, oportunizando a sua equipe que debatam e apontem pontos de vista diferenciados, afim de buscar os mesmos objetivos e melhorias significativas, compreendendo que as ações burocráticas necessárias na gestão não são desligadas das ações pedagógicas, que, entre elas, está o acompanhamento frequente dos planejamentos, dos registros diários, das formas de avaliação mais correta para a educação infantil entre outras ações.

Portanto, posso concluir que as gestoras, mesmo enfrentando dificuldades presentes no dia a dia, não se deixam desencorajar e conseguem compreender a dimensão da sua atuação no aspecto pedagógico, buscando as melhores opções de desenvolvimento, com olhares amplos para crescer sempre mais.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. (Org.). **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. Brasília: Ministério da Educação: Mec,SEB,DICEI, 2013.

FUSARI, José Cerchi. **A construção da proposta educacional e do trabalho coletivo na unidade escolar**. São Paulo: Ideias, 1993.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LUNA, Sérgio V. de. **Metodologia da pesquisa educacional**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROSA, Clóvis. **Gestão estratégica escolar**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

RIZZO, Gilda. **Creche: organização, currículo, montagem e funcionamento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6 ed. Revista. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SIDERÓPOLIS. **Lei Orgânica do Município de Siderópolis/SC**, de 27 de abril de 1990. Siderópolis/SC: Câmara Municipal de Vereadores de Siderópolis, 1990. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/lei-organica-sideropolis-sc> Acesso em: 30/09/2017.

_____. **LEI Nº 848 de 21 de junho de 1991**: Dispõe sobre o estatuto do magistério público municipal. Siderópolis/SC: Câmara Municipal de Vereadores de Siderópolis, 1991. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/estatuto-do-magisterio-sideropolis-sc> Acesso em: 30/09/2017

SOUSA, José Vieira; MARÇAL, Juliane Corrêa. **Progestão: Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?** 3. ed. Brasília: Consed, 2001.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 5. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação Básica: Projeto Político Pedagógico**. 4.ed. Campinas-SP, Papirus, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro et al (Org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola: Uma construção possível**. 29. ed. Campinas - SP: Papirus, 2014.