

A GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO: CONHECENDO O PERFIL DOS GESTORES (DIRETORES) DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC

Andréia Grais Müller¹

Paulo André Charchut Leszczynski²

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido junto às Escolas Básicas (EMEIEF) Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental e nos Centros de Educação Infantil (CEI) da rede pública municipal de ensino de Criciúma/SC. Tendo o objetivo conhecer o perfil do diretor (gestor) educacional das instituições de educação infantil, tomou-se como referência o estudo da legislação em âmbito nacional e municipal, bem como, as políticas de administração escolar, a democratização da gestão e a gestão da educação infantil municipal. Os procedimentos metodológicos envolveram estudos sobre legislação municipal, regime jurídico do município, plano de carreira do magistério público municipal e leis complementares da administração municipal e documentos expedidos pela Secretaria do Sistema da Educação do município, bem como, vivência profissional na rede municipal de ensino enquanto Especialista em Assuntos Educacionais. Esta pesquisa recebeu uma abordagem tanto qualitativa, quanto quantitativa e como forma de avaliação foram utilizados os dados obtidos através dos instrumentos de investigação. Conclui-se, que esta experiência permitiu conhecer o perfil dos gestores que estão atuando nas unidades escolares, possibilitando assim mapear suas identidades, revelando elementos importantes quanto à questão de gênero, idade, grau de instrução, situação financeira, com relação à escola onde desempenham seu cargo e função, localização, número de atendimentos realizados na unidade escolar, experiência profissional na função, a frequência de sua formação continuada em serviço e o grau de autodesenvolvimento, conhecimento das principais atribuições do cargo e domínio das ferramentas de gestão. Demonstrando assim quem é este profissional e conseqüentemente os desafios da gestão da escola pública no atual contexto sócio-político-educacional.

Palavras-chaves: políticas de administração escolar, democratização da gestão, municipalização da gestão, perfil e liderança.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve objetivo conhecer o perfil do gestor das unidades escolares de Educação Infantil da rede pública municipal de Criciúma/SC. Tomando por referência para o

¹ Especialista em Gestão Escolar e pós-graduanda em Gestão de Pessoas – handreya@yahoo.com.br

² Doutorando em Educação – Professor Orientador da Esucri – pauloandre@linky.com.br

estudo o gestor educacional (aqui entendido como o diretor escolar) buscou-se aprofundar as discussões e saberes sobre este profissional, que responde pelo coletivo da escola, junto à esfera da administração municipal e o seu papel, no atual contexto sócio-político e educacional.

Na organização escolar, trabalhamos com a gestão de pessoas, gestão do conhecimento e dos processos administrativos e pedagógicos. Portanto faz-se necessário a tomada de decisões, a coordenação de atividades, a integração das pessoas, o acompanhamento de metas, dos objetivos planejados e avaliação.

Neste cenário a figura do diretor na escola, é justificada pela necessidade de um profissional com competência técnica e pedagógica para promover a gestão na instituição com a comunidade escolar, frente às transformações sociais, econômicas, tecnológicas e pedagógicas da contemporaneidade. Isso requer estudo, autoformação por parte do gestor, conseqüentemente, sua postura pessoal e profissional, impacta nos processos educativos e na qualidade do ensino, através dos modelos de gestão implementados na organização. Certamente, tendo um profissional preparado para exercício da função na escola, promoveremos uma educação de qualidade, voltada para a formação de sujeitos participantes e transformadores de sua realidade, favorecendo assim a produção e disseminação do conhecimento, formando alunos cada vez mais qualificados e preparados para o mundo do trabalho potencializando o desenvolvimento tanto local e como global.

O gestor tem um compromisso político e pedagógico, com a coletividade, de forma traduzir as finalidades da escola, a partir das necessidades que lhe são colocadas pela comunidade escolar (professores, alunos, pais, funcionários e comunidade em geral). Isto pode ser sentido no projeto político-pedagógico da instituição, que é um instrumento em permanente construção aonde a coletividade vai explicitando, o papel social da escola, frente, as transformações sociais. Dentro de uma perspectiva democrática de educação, onde todos os educadores são gestores, cabe ao diretor orquestrar os desafios que são colocados frente ao processo de gestão participada da educação na escola pública, a partir da educação infantil.

2. ENTENDENDO AS POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Na história da educação brasileira, as questões referentes à administração escolar, sempre estiveram vinculadas aos princípios utilizados na administração de empresas. Isto é explicitado por Felix (1989, p. 71), a:

[...] administração escolar não constitui um corpo teórico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da administração de empresas o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica neste caso a educação.

Segundo a autora houve a transferência da teoria empresarial para o interior das escolas, as quais foram marcadas pela “*administração científica do trabalho*“, pautadas nos princípios Taylorista e Fayolista. A partir destes as escolas passaram a ser compreendidas como organizações promotoras de eficiência e produtividade. Nesse sentido, Felix (Ibid., p. 73), revela dois aspectos a serem considerados; o primeiro é que:

[...] as organizações, apesar de terem objetivos diferentes, são semelhantes e, por isso, têm estruturas similares, podendo ser administrada segundo os mesmos princípios, conforme os mesmos modelos propostos pelas teorias da administração de empresas.

O segundo aspecto, diz respeito a:

[...] organização escolar e o sistema escolar como um todo, para adequar-se às condições sociais existentes e atingir os objetivos que são determinados pela sociedade, necessita assimilar métodos e técnicas de administração que garantam a eficiência do sistema, justificando assim a sua própria manutenção.

Conforme a autora, as teorias da administração podem ser aplicadas nas escolas, não havendo uma diferenciação dos serviços prestados. Em educação, trabalhamos com a formação de pessoas e não com produtos, então; como podemos tratar as organizações de igual forma, se o público alvo e os objetivos são diferentes? Outra contradição refere-se ao segundo tópico apontado pela mesma, quando se refere ao sistema educacional que deva adequar-se às condições sociais, valendo-se dos princípios da administração, não entendendo o ser humano que educa e é educado, do que administra e é administrado, como sujeitos capazes de elaborar projetos, refletir sobre seus interesses e suas identidades, enfim, agindo como seres ativos que não absorvem passivamente o contexto. Mas percebendo, o indivíduo a partir da ótica da produtividade e da eficiência que, necessariamente, sugere apresentação de um produto acabado ao final do processo, segundo o ritmo imposto pelo sistema.

Há duas tendências que marcam o pensar e o fazer na gestão escolar para Wittmann (2006); a primeira nos remete a lógica de mercado e a segunda prioriza a emancipação humana. Ambas as tendências, colocam os profissionais da educação em desafios e contradições. A visão marcada pela ideologia de mercado submete a tudo a voracidade do capital, a educação passa a ser um mecanismo de ajuste das pessoas ao mercado, transformando-as em mercadorias, em recursos humanos para serem comprados e vendidos no mundo de trabalho. Essa prática reflete uma educação forjada nas rédeas do capital, que reduz a pessoa, a um mero instrumento de acumulação do capital, marcada pela produtividade, pelo consumo e pela maximização de lucro. Dentro desta visão, a “*sociedade de competição, fundada na lógica da exploração econômica, dominação política e opressão ideológica*”, relações estas que geram a exclusão de muitos e a inclusão de poucos (WITTMANN, 2006, p. 28). Nesta perspectiva, as práticas de gestão na escola serão autoritárias e a administração heterogestionária, caracterizada pelo ajuste, dominação e exclusão dos sujeitos.

A segunda tendência é marcada por uma educação de emancipação humana, que tem como foco o sujeito autor e produtor de sua história e da história da sociedade. Neste sentido, a educação é entendida numa perspectiva emancipatória onde as pessoas passam a se apropriar dos saberes elaborados, desfrutando das riquezas do conhecimento e do saber, para a partir daí construir em seu tempo e lugar condições para interferirem em sua realidade e na sociedade. Esta concepção de pessoa e de educação pressupõe a ideia de uma sociedade de inclusão, alicerçada nas “*regras da colaboração econômica, co-responsabilidade política e solidariedade ideológica*” (Ibid., p. 28). Assim o trabalho educativo é visto como processo, pelo “*encontro dos saberes de todos os sujeitos da prática pedagógica que ampliam os conhecimentos e se desenvolvem como autores do seu futuro*” (Ibid, p. 28). Nesta tendência a prática de gestão é compartilhada e autogestionária, ou seja, democrática, participativa e de inclusão dos sujeitos. No entanto, a passagem de uma administração autoritária para uma administração democrática é um desafio. Neste sentido, o maior desafio a ser resolvido é fazer com que a administração escolar, nas instituições atinja progressivos graus de autonomia, que lhes garanta recursos e condições capazes de permitir a implantação de novas leituras de realidade sugeridas pelo coletivo, através das mudanças necessárias e da ruptura histórica na prática administrativa da escola que é um processo lento e gradual que se inicia pela conscientização dos educadores e concomitantemente se ampliam para a comunidade escolar.

Portanto, toda e qualquer mudança provocada no âmbito escolar exige muita discussão, questionamento e crítica.

Para Bordignon (1993, p. 81), as mudanças fundamentais:

[...] podem ser implementadas a curto prazo e independem das mudanças legais, devem situar-se no interior das escolas. Afinal de contas, o processo pedagógico e a qualidade do ensino que se realiza na escola, não nos gabinetes burocráticos. Para isso os gestores escolares devem ousar e usar todo o espaço de poder disponível, técnico e político, exercitando a autonomia. Nunca é demais lembrar que competência também é poder, sutil e forte.

Por isso a gestão participativa se constitui numa alternativa de resistência a centralização do poder nas mãos do diretor. Ela surge para minimizar o aspecto coercitivo inerente à própria administração, uma vez que as decisões não ocorrem unilateralmente de cima para baixo, mas sim, ao contrário de baixo para cima, já que cada indivíduo participa direta ou indiretamente, das decisões. Para reverter esse quadro nas instituições escolares, a gestão democrática se constitui numa alternativa a organização clássica, e consiste em conceber formatos organizacionais no âmbito escolar que promovam a educação participativa e uma aprendizagem antiautoritária. A divisão do trabalho Taylorista na escola deve ser substituída pela integração de tarefas firmada no princípio da cooperação, propiciando um espaço democrático, não só pela prática administrativa, mas pela ação pedagógica que é essencialmente educativa. Isto revela a dimensão que Dowbor (1996, p. 56), chama de espaço de *“reconstituição de um ser humano completo a partir dos segmentos de homo oeconomicus, de homo ludens, de homo moralis, hoje fragmentados”*. Assim refletir sobre a educação, no atual contexto, conforme o autor afirma passa a ser uma definição da cidadania e uma redefinição dos espaços participativos, onde existam instâncias de decisões significativas; onde o homem passe a ser pensado e trabalhado de forma integral. Na escola, as práticas de gestão constroem-se em contradições, gerando com isso desafios que podem *“reproduzir de oprimidos, dominados e acomodados”*, ou que pode reverter essa situação, formando *“sujeitos, autores e construtores”* (Ibid., p. 29). Isto nos remete a ideia de que a postura adotada pela gestão da escola irá priorizar um determinado tipo de sujeito, para uma determinada sociedade, este sem dúvida é o desafio da escola.

3. DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO: UM NOVO CENÁRIO

A etimologia da palavra gestão vem do latim *“gentio”*, que por sua vez significa trazer em si, carregar, produzir. Para melhor explicitar o sentido da palavra gestão, que pressupõe administração, direção e relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos e cumprir sua função.

A democratização da gestão da educação pública é instituída pela Constituição Federal de 1988, e cumpre o processo de descentralização político-administrativa do Estado neoliberal no contexto das políticas do Estado mínimo. Existem duas formas de compreender a gestão na escola para Libâneo (2001) que são: a neoliberal e a sócio-crítica.

A gestão neoliberal pressupõe [...] *a escola como centro das políticas significa liberar boa parte das responsabilidades do Estado, dentro da lógica do mercado, deixando às comunidades e às escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais* (LIBÂNEO, 2001, p. 20). Em contrapartida, a gestão sócio-crítica valoriza as ações concretas dos profissionais da educação, como autonomia e participação, em função dos interesses públicos dos serviços educacionais, *“sem, com isso, desobrigar o Estado de suas*

responsabilidades” (Ibid., p. 20). Com esse propósito a escola se constitui um espaço educativo em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho numa visão mais social e comprometida com a formação do cidadão. Este é um espaço que deve ser compreendido politicamente pela comunidade escolar e se constituir efetivamente num local de construção de uma escola participativa, que tenha por objetivo construir uma identidade voltada para a formação humana e a emancipação dos sujeitos. Isto implica em participação consciente e não em restringir a comunidade, a mera presença de pais, professores, alunos, funcionários e comunidade, para referendar decisões de esferas superiores à escola, sem que os mesmos exerçam seu poder de participação.

Conforme documento editado pelo BNDES, democratizar a gestão da educação significa:

[...] fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores). Ou seja, significa tirar dos governantes e dos técnicos na área o monopólio de determinar os rumos da educação no município (<<http://www.federativo.bndes.gov.br/dicas/D015.htm>>).

Nesta perspectiva, cada instituição, a sua maneira, utilizando-se dos recursos disponíveis e dos mecanismos de democratização da gestão da educação deve alcançar, em nível de ensino, instâncias de participação da comunidade junto às escolas criando dispositivos institucionais de modo a garanti-la, pois quanto maior for a representatividade de todos os segmentos, maior será a capacidade de intervenção e fiscalização da sociedade civil, no serviço público escolar.

Estes são desafios ocorrem em todas as esferas, entre elas apontamos a falta de comprometimento da população, o desconhecimento das discussões e das questões colocadas frente à política de educação do município, a estrutura burocratizada e setorializada na escola, falta de um trabalho pedagógico consistente, sistemático e organizado onde a comunidade exerça sua participação de forma consciente, interagindo nos processos decisórios da escola, com conhecimento, qualidade e representatividade.

O conceito de gestão democrática participativa contrapõe-se ao de gestão tecnoburocrática. O primeiro conceito defende a participação da comunidade escolar nos processos decisórios, enquanto o segundo entende a gestão como domínio de especialistas e técnicos na direção sem a participação da comunidade escolar e, portanto, não considera a vontade e o pensamento desta. A visão democrática da gestão vai além dos processos crítico-reprodutivista que não consideram as transformações e impossibilitam a participação da comunidade como sujeito histórico. Isto revela uma preocupação burocrática reproduzindo formas tradicionais sob um novo discurso, sem que haja uma participação efetiva da comunidade escolar nos processos de decisões da instituição. Sobre essa ótica, o trabalho do diretor é entendido, como um processo facilitador que se distancia da ideia de democracia consciente, pois se identifica como uma nova divisão do trabalho e da integração de pessoas, na busca de um objetivo comum, como Castro (1999, p. 98), aponta uma “*tensão entre o trabalho democrático e o trabalho técnico - profissional*”.

Para Bordignon (1993, p. 85 e 86), a escola:

[...] precisa ser concebida, não mais como organização burocrática, mas como instância de articulação de projetos pedagógicos partilhados pela direção, professores, alunos e comunidade. Na escola, assim concebida, não há lugar para burocratas, nem súditos. Nela, todos os envolvidos são cidadãos, atores participantes

de um processo coletivo de fazer educação. Educação que se constrói a partir de processos, a cidadania e a democracia.

Com base nas argumentações do autor acima, acredita-se que a educação pública deva acontecer num espaço de construção democrática, participativa e cidadã, onde a escola possa ter autonomia para decidir questões sobre sua proposta pedagógica, administração dos recursos administrativos, pedagógicos e financeiros, com transparência através da participação popular.

4. O DIRETOR NO CONTEXTO DA GESTÃO MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO

Os especialistas em educação sugeriram a partir da divisão do trabalho na escola, que foi marcado pela administração científica do trabalho, onde surgiram as habilitações para Orientação, Supervisão e Administração Escolar no curso superior de Pedagogia. Conforme a Lei n° 5.692/71, capítulo V, artigo 33, que determina:

[...] a formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em cursos superiores de graduação, com duração plena ou curta ou de pós - graduação.

O Administrador Escolar surge nesse cenário como o especialista em administrar, uma espécie de gerente que organiza, coordena, controla e administra o trabalho, dentro dos princípios Tayloristas. Ele detém a concepção do trabalho como um ato de administrar recursos para se atingir determinados fins. Esta visão no campo educacional começou a mudar a partir da década de 80, com a democratização da gestão educacional na tentativa de superar a visão tradicional baseada no clientelismo.

Com o processo de democratização da gestão, os debates em torno da figura do diretor foram ampliados e ganharam novas configurações. Com isso, o gestor deixou o estilo tradicional de administrar, para adotar um novo modelo, centrado na esfera pedagógica que se tornou realidade nas escolas públicas do país. Através da gestão democrática que prevê a eleição direta para diretores, processo este que inclui os vários segmentos da escola que manifestam seus interesses confrontam-se, discutem, debatem e no final disputam quem administra a escola. Nesse sentido rompe-se com o tradicionalismo de décadas, implementando mudanças no cotidiano escolar. Esse novo gestor delega poderes, responsabilidades aos outros para compartilhar as funções da escola. O que anteriormente era exclusivo da escola passa a ser discutido com a comunidade. Neste contexto, o diretor tem um papel de mobilizador da comunidade escolar, cabendo a ele desenvolver competências; como aprender a buscar parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças, mediar conflitos, buscar soluções/alternativas, estar em sintonia com as mudanças da área e com as metas educacionais.

A questão da competência esta relacionada à formação dos profissionais da educação que segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n° 9.394/96, trata no capítulo VI, artigo 62, diz que:

[...] a formação docente para atuar na educação far-se-a em nível superior, em cursos de licenciatura, de graduação plena, em universidades e instituições superiores de educação e admitida como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade normal.

E ainda lei em seu artigo 64, determina que:

[...] a formação de profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em níveis de pós-graduação, a critério da instituição de ensino garantida, nesta formação a base nacional comum.

Entendendo os referidos artigos da legislação fica-nos transparente que para atuar na educação infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental é admitida a formação em nível médio, na modalidade normal, porém, não se observou nada quanto à questão de administrar as instituições de Educação Infantil. Segundo a LDB nº 9.394/96, a Educação Infantil é considerada a primeira etapa da educação básica.

Conforme o Referencial Curricular para Educação Infantil (RCNEI, 1998, p. 13), elaborado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) “*contribuir com políticas e programas de Educação Infantil, localizando informações, discursos e pesquisas, subsidiando o trabalho educativo de técnicos, professores e demais profissionais da educação infantil apoiando os sistemas de ensino estaduais e municipais*”.

Esses marcos legais representam uma importante conquista para a Educação Infantil, que passa a ser percebida como uma modalidade do ensino pelo governo em todas as esferas, principalmente na esfera municipal. A municipalização da educação foi introduzida pelo Governo Federal, através da Constituição Federal de 1988, conforme determina o artigo 211, parágrafo II, que “*os municípios atuarão prioritariamente na educação infantil e ensino fundamental*”.

Com base nas informações acima, o município de Criciúma instituiu o funcionamento do Sistema Municipal de Ensino, conforme Lei Complementar nº 064/2009 a Secretaria Municipal do Sistema da Educação tem por finalidade planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do município relativas à garantia e à promoção da Educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e a seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, competindo-lhe, conforme o artigo 20:

I - formular e coordenar a política municipal de educação e supervisionar sua execução nas instituições que integram sua área de competência; II - formular planos e programas em sua área de competência, observadas as diretrizes gerais de governo, em articulação com o Comitê de Gestão; III - estabelecer mecanismos que garantam a qualidade do ensino público municipal; IV - promover e acompanhar as ações de planejamento e desenvolvimento dos currículos e programas e a pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, viabilizando a organização e o funcionamento da escola; V - realizar a avaliação da educação e dos recursos humanos no setor; VI - desenvolver parcerias com a União, o Estado e organizações nacionais e internacionais, na forma da lei; VII - coordenar a gestão e a adequação da rede de ensino municipal, o planejamento e a caracterização das obras a serem executadas em prédios escolares, o aparelhamento e o suprimento das escolas e as ações de apoio ao aluno; VIII - supervisionar as atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência; IX - exercer outras atividades correlatas.

A Lei Municipal nº 4307/2002 em seu art. 10, refere-se a educação infantil, como primeira etapa da educação básica, tendo por finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. A Educação Infantil no Município de Criciúma será oferecida em creches, pré-escolas, Centros de Educação Infantil (CEI), Centros Comunitários de Educação Infantil (CCEI) e nas escolas do ensino fundamental. Com relação

aos profissionais que atuam neste segmento de ensino, baseados nos arts. 29 e 30 desta, consideram aqueles com formação específica para as atividades docentes ou técnico-administrativas escolares, bem como, serão garantidos as condições dignas e remuneração adequada às suas responsabilidades profissionais e nível de formação, através de plano de carreira, nos termos da lei municipal específica, garantindo, entre outros direitos:

I – ingresso para efetivação por concurso público de provas e/ou títulos, através de processo classificatório, com pontuação de acordo com o edital publicado; II – aperfeiçoamento remunerado periódico; III – implantação gradativa de período reservado a estudos, planejamento, avaliação e formação, incluído na jornada de trabalho a ser regulamentado em legislação específica; IV – progressão funcional baseada na titulação ou habilitação e na avaliação de desempenho; V – progressão salarial por tempo de serviço; VI – regime de trabalho de 10 (dez), 20 (vinte), 30 (trinta) e 40 (quarenta) horas semanais, adotando-se preferencialmente este último, com fim de estimular a dedicação exclusiva; VII – piso salarial da categoria; VIII - garantia de hora - atividade de, no mínimo, 20% (vinte por cento) da carga horária semanal.

Com relação a gestão democrática no ensino público o art. 32, abrangerá:

I - Conselho Municipal de Educação; II - Eleição para os dirigentes das escolas e Centros de Educação Infantil, na forma da lei; III - Conselhos Escolares e Conselhos dos Centros de Educação Infantil, na forma da lei; IV - Elaboração participativa no Projeto Político Pedagógico da Rede Municipal de Ensino; V - Conferências Municipais de Educação; VI - Planos Municipais de Educação; VII - Regimento Escolares na forma da legislação vigente e dos pareceres e resoluções do Conselho Municipal de Educação; VIII - Transparência nos mecanismos pedagógicos, administrativos e financeiros; IX - Respeito a autonomia da organização dos segmentos de pais, professores, servidores e estudantes; X - Otimização dos recursos públicos na sua distribuição e aplicação; XI - Progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público e da gestão democrática do ensino público municipal.

E ainda conforme a Lei Complementar nº 012/99 sobre a seleção dos diretores dos estabelecimentos escolares:

Art. 238 - As atividades de Diretor de Escola, Auxiliar de Direção, Secretario e Orientador são privativas dos membros do magistério, efetivo, com no mínimo 02 (dois) anos letivos de exercício no Magistério Público Municipal, sendo que o Diretor será eleito por voto direto e secreto.

Art. 240 - Somente haverá eleição nas escolas públicas municipais que funcionem com no mínimo 100 (cem) alunos matriculados da Educação Infantil a 8ª série (...).

Buscar entender a estrutura e funcionamento do sistema municipal de educação, em especial a gestão municipal da Educação Infantil é fundamental para entender o processo de gestão. Com relação à administração dos estabelecimentos de ensino será exercida pela a equipe diretiva é composta pelo diretor, auxiliar de direção e secretario de escola e orientador educacional. A equipe diretiva, em consonância com as deliberações do Conselho Escolar, respeitadas as disposições legais os diretores das escolas públicas municipais serão indicados pela comunidade escolar de cada estabelecimento de ensino mediante votação direta. Entende-se por comunidade escolar o conjunto de alunos, pais ou responsáveis por alunos, membros do magistério e demais servidores públicos, em efetivo exercício no estabelecimento de ensino. Compreende-se, que esta modalidade de educação, que compõe a

educação básica, necessita de profissionais qualificados, com diferentes competências e preparados para enfrentar os desafios da gestão na escola. Esta visão de educação e a prática de gestão esta associada a uma educação emancipadora, que demanda a sociedade do conhecimento, da promoção de interfaces com a comunidade exigem um diretor capaz de identificar e implementar espaços de aprendizagens compatíveis com uma educação participativa e de qualidade. Para que esse processo ocorra, o perfil necessário do gestor público, no atual contexto demanda características pessoais e profissionais adequadas ao exercício do cargo, que lhe possibilitem desempenhar seu papel na escola. Este profissional, conforme Wittmann (2006, p. 33) sugere deve possuir as seguintes habilidades: “*competência técnica-administrativa; representatividade político-comunitária e compromisso público educativo*”. Para o autor, a competência técnica-administrativa é entendida como aquela que: “*demande conhecimentos, aptidões cognitivas e atitudinais requeridas para o exercício da gestão escolar*”; a representatividade político-comunitária pressupõe “*liderança e representatividade política junto à comunidade*” (Ibid., p. 25); já o compromisso público educativo como sendo aquele onde as práticas que concretizam em programas de educação da sociedade e do estado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho buscou-se conhecer o perfil dos gestores que atuam nas unidades escolares de Educação Infantil do município de Criciúma/SC, com base na fundamentação teórica, pesquisa documental e pela prática vivenciada nas escolas da rede municipal de ensino enquanto Especialista em Assuntos Educacionais.

Quanto aos aspectos quantitativos da pesquisa a atividade gestão exercida grande parte por mulheres, casadas, na faixa etária de acima de 40 anos, com formação em nível superior e com pós-graduação especialização completa, com relação à situação financeira oscilando acima de três salários, atuantes em escolas de básica (com educação infantil e ensino fundamental), em unidades de periferia e com a educação infantil incompletas (creche e pré-escola), atendendo em média de 100 alunos. Os educadores (com formação em qualquer área/licenciatura) são incorporados ao cargo através de concurso público e através do processo de eleições direta e secreta são investidos no cargo de diretor (sistema de gestão democrática da educação). Eles possuem experiência acima de 04 anos na função e se atualizando com frequência através dos programas de formação continuada oferecidos pela Secretaria Municipal do Sistema da Educação de acordo com o calendário anual das atividades e formações previstas, além das reuniões mensais, já quanto ao seu auto-desenvolvimento procuram se aperfeiçoar conforme as necessidades da instituição.

Com base na LDB nº. 9394/96 o repasse de recursos à Educação Infantil, foi possível verificar que esta modalidade de educação como não obrigatória, e em consequência disto a não prioridade de recursos. Embora saibamos que a Educação Infantil tenha uma importante função social, e seja concebida como uma modalidade de educação, necessária para a formação dos sujeitos a partir da primeira infância, os governos tanto nas instâncias federal, estadual ou municipal refletem o descompromisso com este segmento de ensino e conseqüentemente com seus profissionais. Apesar de o governo municipal estar implantando mais Centros de Educação Infantil (CEI) e educação infantil nas escolas de ensino fundamental, ainda temos muito a avançar.

A escola precisa ser dirigida por sujeitos conscientes de suas responsabilidades político-pedagógicas; além disso, é necessário entender a gestão dentro de uma percepção participativa e democrática deve ter um sentido educativo no processo de administrar que não é simplesmente dar ordens, delegar atribuições, distribuir tarefas, mas administrar coletivamente, produzindo significados e reais transformações. Isso pode ser explicado, nas palavras, de Paro (2000, p. 10) quando afirma que na escola:

[...] não faz falta chefe, ou um burocrata, à escola faz falta um colaborador, alguém que embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos ideais.

Essas idéias sugerem um novo conceito de gestor que conforme Chalita (2001, p. 100), é aquele que “*vai até seus companheiros e interage, e observa, e resolve, e participa e constrói.*”.

Com relação às atribuições do cargo de diretor, percebe-se que os gestores são sobrecarregados de atividades burocráticas e com acúmulo de responsabilidades, mesmo assim ainda buscam a defesa da Educação Infantil e dos direitos de deveres funcionais dos profissionais deste segmento.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Ministério da Educação, 1998.

BRASIL, Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 de 20/12/96**. Brasília, DF, 1996.

BRASIL, Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 5.692 de 11/08/71**. Brasília, DF, 1971.

BRASIL. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil** – Introdução/ Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental – Brasília: MEC/SEF, 1998.

BNDES. <http://www.federativo.bndes.gov.br/dicas/D015.htm>. Desenvolvimento e Sociedade/Gestão Democrática da Educação, Acesso em 21 de setembro de 2006.
BORDIGNON, Genuíno. Democratização e descentralização da educação: políticas e práticas. **In Revista Brasileira de Administração Escolar**. V. 9. Brasília, 1993. p.p 71 - 86.

CHALITA Issac; BENEDITO Gabriel, **Educação: A solução esta no Afeto**, 2º ed., São Paulo: Gente, 2001.

CRICIÚMA, **Lei Complementar nº. 012/1999**, de 20 de dezembro de 1999, Criciúma, SC, 1999.

CRICIÚMA, **Lei Complementar nº. 064/2009**, de 29 de janeiro de 2009, Criciúma, SC, 2009.

CRICIÚMA, **Lei (Ordinária) Municipal nº. 4307/2002**, de 02 de maio de 2002, Criciúma, SC, 2002.

DOWBOR, Ladislau. Da globalização ao poder local: a nova hierarquia dos espaços, in FREITAS, Marcos César de (Orgs.) **A reinvenção do futuro**. São Paulo: Cortez, USF, 1996.

FELIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar: Um Problema Educativo ou Empresarial**. São Paulo: Cortez. 1996.

LESZCZYNSKI, Paulo André Charchut. **Gestão por Competências**. Disciplina de Gestão por Competências. Apostila do Curso de Pós – graduação em Gestão de Pessoas, ESUCRI/IPGP, 2010/2.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?** In Anais do XXVIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação: Sistemas e instituições: repensando a teoria na prática, POA: EDIPUCRS, 1997. p.p 303 - 314.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PEREIRA, S. M., MÜLLER, A. G., ARAÚJO, G. R., **Refletindo sobre a Participação da Comunidade nos Conselhos Escolares das Escolas Municipais de Ensino Fundamental de Santa Maria/RS**, Anais ANPAE/SUL, Passo Fundo, RS, 2007.

SOBRINHO, João Batista Fonteles. Processos de participação da escola pública. In Anais do XXVIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação: Sistemas e Instituições: repensando a teoria na prática, POA: EDIPUCRS, 1997. p.p 55 - 72.

TREVISOL, Márcia Elisa Madeira. **Metodologia do Trabalho Científico**. Disciplina de MTC. Apostila do Curso de Pós – graduação em Gestão de Pessoas, ESUCRI/IPGP, 2011/1.

WITTMANN, Lauro. **Gestão Democrática**. Curitiba. IBPEX, 2004.

_____. **Práticas em Gestão Escolar**. Curitiba. IBPEX, 2006.