

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GLOBALIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR:  
RELAÇÕES DE TENSÃO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Roseli de Oliveira Arendt**

**Tio Hugo, RS, Brasil**

2009

**GLOBALIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR:  
RELAÇÕES DE TENSÃO**

**por**

**Roseli de Oliveira Arendt**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização *Lato-Sensu* do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientador: Prof. Ms. Claudio Emelson Guimarães Dutra**

**Tio Hugo, RS, Brasil**

2009

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**GLOBALIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES DE TENSÃO**

elaborada por  
**Roseli de Oliveira Arendt**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Prof. Ms. Claudio Emelson Guimarães Dutra (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Prof. Ms. Vantoir Roberto Brancher (UFSM)**

**Profa. Ms. Mariglei Severo Maraschi (UFSM)**

Santa Maria, 07 de agosto de 2009.

*Dedico este trabalho  
Ao meu esposo Paulo  
Aos meus filhos Christian e Nathália  
Sem vocês meu sonho seria impossível.*

## AGRADECIMENTOS

*A meus familiares que me incentivaram a fazer este estudo.*

*Aos meus professores, tutores e ao orientador Claudio  
Guimarains Dutra que me forneceram orientações seguras,  
guiando meu caminho no decorrer do curso.*

*A todos os colegas de curso, pelo companheirismo e amizade.*

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GLOBALIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES DE TENSÃO**

AUTORA: ROSELI DE OLIVEIRA ARENDT

ORIENTADOR: PROF. MS. CLAUDIO EMELSON GUIMARAINS DUTRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 07 de agosto de 2009.

Esta monografia refere-se à pesquisa realizada com o objetivo de discutir a gestão escolar no contexto da sociedade globalizada, tendo como eixo central a relação entre a escola e a vida social. Além da definição de termos como globalização e gestão escolar, tenta-se esclarecer aspectos referentes aos impactos da globalização na economia, na cultura, no conhecimento e na educação. Também se faz uma discussão sobre o papel do gestor na escola, antes e depois da chamada era da informação. No final, discute-se a importância da escola, sob a influência do gestor, promover o debate acerca da globalização.

Palavras-chaves: Globalização, Gestão escolar, Educação.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GLOBALIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES DE TENSÃO (Globalization and school management: relations of tension)**

**AUTHOR: ROSELI DE OLIVEIRA ARENDT**

**ADVISER: PROF. MS. CLAUDIO EMELSON GUIMARAINS DUTRA**

**Data e Local da Defesa: Santa Maria, 07 de agosto de 2009.**

This paper regards to the investigation carried out intending to discuss the school management in the context of the globalized society, having its pivotal question on the relationship between the school and the social life. Beyond the definition of terms such as globalization and school management, it tries to elucidate some implications of the globalization on economics, culture, knowledge and education. It also examines the manager role at school, before and after the information era. In the end, it discusses the importance of promoting the debate about the globalization process at school under the manager's influence.

Key-words: Globalization; Management School; Education.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>ASPECTOS GERAIS SOBRE A GLOBALIZAÇÃO.....</b>	<b>10</b>
2.1.1	UM CONCEITO DE GLOBALIZAÇÃO.....	12
2.1.2	A GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA .....	13
2.1.3	A GLOBALIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO .....	16
2.1.4	A GLOBALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO.....	18
<b>2.2</b>	<b>NOÇÕES GERAIS SOBRE GESTÃO.....</b>	<b>20</b>
2.2.1	A GESTÃO SOB A ÓTICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	20
2.2.2	A GESTÃO ESCOLAR .....	21
2.2.3	AS ATRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR .....	23
<b>3</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1</b>	<b>GLOBALIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES DE TENSÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>O GESTOR ESCOLAR NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>A GESTÃO ESCOLAR PARA ALÉM DA GLOBALIZAÇÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>



# 1 INTRODUÇÃO

A estrutura política e ideológica do sistema educacional é formada unicamente para sustentar o capitalismo nacional, seguindo os objetivos da elite dominante, quais sejam, um projeto de alfabetização que vende idéias para a população, e a graduação e pós-graduação que inventam símbolos para sustentar os privilégios dessa burguesia. A educação costuma comparecer sem base na filosofia, na política, na economia, distante de seus objetivos e valores essenciais e de suas condições históricas, sociais e culturais. Ao subtrair dessa forma a educação de categorias que deveriam estruturar o modo de pensar e as políticas educacionais, abre-se espaço, para que o poder dominante se fixe e crie raízes em nosso sistema de ensino.

Segundo esse poder, a educação é somente um direito da sociedade e um dever do Estado. A ruptura entre direitos de alguns e deveres de outros, ao perpassar a sociedade em sua totalidade, resulta no campo da educação em diretores que não sabem liderar, professores que não conhecem o que ensinam, alunos que não aprendem, mas todos esperam que o outro faça alguma coisa para resolver os problemas ou as dificuldades da educação, inclusive aqueles que ocupam posições de destaque no sistema de ensino.

Atualmente, por causa do crescente processo de globalização da economia e dos valores culturais, é necessário que a escola mude, mas não apenas se adapte aos novos tempos. Ela precisa inovar seus currículos e situar-se corretamente dentro do plano mundial de internacionalização. Se ela permanecer estática, é provável que o próprio país perca em crescimento diante do quadro que aí está.

Assim, mudar a concepção de escola e suas implicações quanto à gestão, os entraves do modelo estático de escola e de sua conseqüente direção; a passagem de um modelo estático para um paradigma mais dinâmico; a democratização e descentralização da gestão escolar, a proposição da autonomia da escola e a formação de gestores escolares – são desafios pertinentes e inadiáveis neste mundo globalizado, dinâmico e sujeito a inúmeras mudanças com a velocidade dos acontecimentos.

A presente monografia, que objetiva discutir a relação de tensão entre a globalização e a gestão escolar, será dividida em dois capítulos. No primeiro, apresenta-se o referencial teórico que busca situar a problemática apresentada, dividindo-se em diferentes tópicos: Aspectos gerais sobre a globalização; Um conceito de globalização; A globalização da economia; A globalização da informação e do conhecimento; A globalização da educação; Noções gerais sobre gestão; A gestão sob a ótica da Administração; A gestão escolar; As

atribuições do gestor escolar. No segundo capítulo, faz-se a discussão dos resultados, relacionando, de modo bem específico, a globalização com a escola e a gestão escolar.

A pesquisa aqui proposta é do tipo bibliográfica, tendo como procedimento principal a leitura, a paráfrase e a citação dos textos lidos. Já o método a ser utilizado será o analítico. Assim, embasada em bibliografia teórica e crítica, a análise constituir-se-á na descrição e interpretação das fontes de pesquisa selecionadas para consulta, com vistas a atingir os objetivos propostos.

Sabe-se que o tema escolhido para desenvolver é amplo e complexo, envolvendo muito mais aspectos do que aqueles apresentados neste trabalho. Por isso, esta monografia constitui um primeiro passo de outros que estão para vir e não tem a pretensão de esgotar o assunto. Mesmo assim, justifica-se como uma tentativa de trazer à tona este tema que faz parte do sistema escolar de muitos municípios brasileiros, especialmente no trabalho de administração das escolas do qual a autora deste trabalho participa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo vai tratar de aspectos teóricos sobre a globalização – em sentido geral e especificamente na relação com a educação – bem como sobre a gestão – primeiro do ponto de vista da administração e depois dentro do ambiente escolar, ou seja, a gestão escolar e seu papel na formação de cidadãos.

As perguntas que se quer responder são basicamente as seguintes:

- 1) o que é globalização?
- 2) Quais são seus impactos sobre a sociedade, a economia e a educação?
- 3) O que é gestão e como ela se realiza dentro do ambiente escolar? Quais são as atribuições do gestor?

### 2.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE A GLOBALIZAÇÃO

Silveira (1996) traz alguns dados importantes ao referir que “[...] um terço da capacidade produtiva mundial no setor privado está sob controle direto ou indireto de TNCs, isto é, *corporações transnacionais*”. As multinacionais, ou transnacionais como afirma o autor, apresentam-se como uma das formas marcantes do macro fenômeno conhecido por *globalização*, palavra que se tornou lugar comum no decorrer da última década. Tal termo evoca um grande conjunto de idéias, temas e conceitos que acabam por moldar a percepção dos dias atuais: as noções de uma “aldeia global”, de um Estado cada vez mais difuso, da proliferação de empresas multinacionais e da própria interação dos mercados econômicos são características presentes nos mais distantes locais do planeta. Mas esses aspectos são apenas a ponta de uma antiga pirâmide, isto é, o cume de um processo histórico que começou por volta dos séculos XV e XVI, o chamado período das Grandes Navegações.

Pode-se voltar ainda mais no tempo e dizer que a globalização começou a partir do momento em que um aldeão, de uma aldeia primitiva qualquer, travou relações comerciais ou culturais, com a aldeia vizinha. Para evitar essa retomada, que apenas deixaria o tema um tanto quanto disperso, o período cronológico mais aceito como “o ponto inicial da globalização” é a expansão marítima européia. Movidos pela crise econômica e social que marcou a decadência do sistema feudal da Idade Média e pela busca das famosas especiarias

orientais (cravo, canela etc), os comerciantes europeus, através da associação com navegadores, patrocinaram expedições que almejavam descobrir rotas alternativas rumo à Índia e Oriente. Tais caminhos deveriam ter o objetivo de não passar pelo mar Mediterrâneo, a direção mais comum até então, que era dominada pelos árabes e italianos. Portugueses, espanhóis, holandeses, franceses e ingleses lançaram-se ao oceano, visando a descoberta do novo caminho das Índias e a própria expansão dos domínios territoriais de seus Estados. Ceuta, o atual Marrocos, dominada em 1415, Porto Santo, Madeira, Açores e Cabo Verde, formam as primeiras aquisições territoriais feitas à coroa portuguesa no período, que estendeu-se até 1521, quando Fernão de Magalhães (a serviço do reino luso-espanhol) descobre as Filipinas. Além da almejada nova rota às Índias, descoberta em 1498, esse ciclo de navegações marcou também a descoberta do Brasil, em 1500. (FONTANEL, 1998; SAVIANI, 1975).

Donos de novas rotas, novos mercados e, por consequência, uma nova demanda, as relações comerciais tornaram-se mais intensas e os laços entre o Velho Mundo e o Novo Mundo começaram a surgir. Primeiramente voltados ao objetivo unicamente exploratório, centrados sobretudo na obtenção de matérias como ouro e madeira, pouco interessava aos países metropolitanos um relacionamento maior com suas novas terras. Tal quadro começa a modificar a partir da implantação de colônias, ou da concessão de sesmarias, no caso do Brasil. Esse processo de colonização acabou por fortalecer os laços, até então apenas econômicos, entre Brasil e Portugal. Observa-se, desse modo, que os primeiros passos para uma globalização, como hoje é entendida, começavam a ser dados: as primeiras relações exclusivamente econômicas tornavam-se agora relações culturais, diálogos entre a metrópole e a colônia.

Esse exemplo, das relações entre Portugal e o Brasil, demonstra a forma como um processo inicialmente voltado a um fim específico, ou seja, o comercial, foi capaz de desencadear novos horizontes nas relações humanas. Junto com a expansão portuguesa, a espanhola produzia efeitos semelhantes nas áreas da América Central e, posteriormente, as navegações francesas, holandesas e inglesas criavam novas afinidades com a porção norte do continente americano. Atividades extrativistas foram convertidas em ações comerciais e, através de um longo período temporal, converteram-se em conversações culturais: pode-se dizer que, assim, começou o processo do fenômeno sistemático, hoje chamado de globalização.

### 2.1.1 UM CONCEITO DE GLOBALIZAÇÃO

Parte integrante da realidade e do pensamento contemporâneo, a globalização é uma questão que apresenta ângulos que refletem pontos de vista históricos, geográficos, culturais e sociais, convertendo-se numa autêntica “colcha de retalhos” teóricos. Daí o grande problema ao se pensar em globalização: a necessidade de um corte teórico preciso o qual seja capaz de direcionar os estudos posteriores.

Desse modo, um conceito de globalização deve ser um construto que aborde, ou ao menos tome consciência dos múltiplos significados do termo, como “aldeia global”, “fábrica global”, “nova babel” ou “Terra-pátria”<sup>1</sup>. Nota-se que essas designações lembram um pretense contexto de comunidade mundial, ou mundo sem fronteiras, embasado nas modernas técnicas comunicativas, ou, mais precisamente, na velocidade de comunicação entre os mais distantes pontos planetários. Comunicação e informação podem, atualmente, ser articuladas de forma que sejam produzidas, comercializadas e consumidas como mercadorias de forma quase concomitante. As fronteiras geográficas parecem cair diante da tecnologia cada vez maior e, tomando-se o fenômeno globalizante numa escala extra-territorial, as regiões politicamente demarcadas seguem o mesmo rumo: a ruína. Talvez não seja exagero falar sobre uma futura “Terra-pátria”, mais ainda ao se tomar a questão sob o viés cultural: é inegável que a globalização, além de questionar as fronteiras físicas, dialoga também com as fronteiras culturais. Num mundo onde produtos culturais são capazes de circular pelo globo num mesmo dia, é ingenuidade não perceber que tais produções geram efeitos, sendo estes apontados como indicadores de uma futura harmonização, ou em termos um pouco mais mordazes, homogeneização cultural. (IANNI, 1996, p. 16).

Sob tal enfoque, Ianni (1996, p. 16) apresenta a globalização como um forma multifacetada, isto é, dotada de modos próprios de percepção: há uma globalização centrada na questão espacial, nos moldes de uma medida avaliativa definida pela história e geografia, ou mais precisamente, pela geopolítica e economia, enquanto outro aspecto prefere perceber a globalização enquanto fenômeno cultural. Algo, porém, une as duas perspectivas, um elemento que acaba por constituir o cerne do fenômeno: a interdependência. Assim, usando uma definição operacional de Strazzacappa e Montanari (1998, p. 11), percebe-se a globalização como uma “tendência crescente de unificação de todos os povos e países da

---

<sup>1</sup> IANNI, Octavio. Teoria da globalização. 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996. p.10-18.

Terra, tornando-se cada vez mais interdependentes, tanto em termos econômicos quanto socioculturais”.

A globalização, em suma, constitui o conjunto de transformações políticas e econômicas que vem acontecendo nas últimas décadas no mundo. O alvo principal da mudança é a integração dos mercados em uma "aldeia-global", que é explorada pelas grandes corporações internacionais. Por sua vez, os Estados estão abrindo mão das barreiras tarifárias para resguardarem sua produção da concorrência dos produtos estrangeiros, abrindo-se ao comércio e ao capital internacional. E esse processo vem acompanhado de uma forte revolução nas tecnologias de informação, como telefones, celulares, computadores, televisão e outros.

### 2.1.2 A GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA

A integração dos povos existe desde tempos muito antigos, transformando-se num processo cada vez mais crescente. Porém, logo depois da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), essa integração aumenta e se transforma num desenvolvimento muito mais rápido e seguro, com o objetivo de recuperar a Europa, que estava destruída, arrasada pela guerra. Assim, 1950 pode ser considerada a década inicial dos processos de integração econômica, na Europa, quando surgiu a Comunidade Econômica Européia (CEE).

A integração econômica pode ser definida como um espaço econômico que objetiva aumentar as fronteiras comerciais que existem entre Estados Nacionais, a fim de promover a circulação livre de bens e serviços dentro dessa área de integração. Desse modo, é possível existir um funcionamento bem melhor do livre comércio, onde os Estados Nacionais perdem o formato fracionado, formando algo muito mais amplo, com maior cooperação, interação e harmonização, a fim de que a produção circule com mais liberdade, proporcionando o surgimento de uma divisão territorial e social do trabalho mais inovadora entre os membros que dela participam.

Essa integração tem a previsão de reduzir as restrições governamentais no processo, porque prevê mudanças na política governamental, em que se eliminam muitas cotas e tarifas que devem favorecer a cooperação internacional.

A partir dessa integração, formam-se nações agrupadas em regiões, as quais, depois de um período de transição e adaptação, promovem o afrouxamento dos entraves

governamentais, o que ajuda a reduzir as barreiras, podendo chegar até à sua eliminação completa. Com a eliminação das chamadas barreiras alfandegárias entre os países participantes, forma-se um bloco econômico bem forte, sem as tradicionais restrições comerciais, de modo que se estabelecem novas tarifas e instrumentos de comércio com outros países do mundo.

Na prática, quando se forma um acordo de comércio livre e preferencial entre grupos de Estados Nacionais, costuma aumentar o comércio entre eles. Por isso, quando se eliminam as barreiras, pode acontecer um aumento significativo do comércio entre os participantes do acordo, resultando numa abertura da economia.

Estudos recentes, realizados por Villasante (1999, p. 97-105), sobre a integração dos Estados Nacionais destacam o papel das empresas na tomada das decisões governamentais, principalmente em nível internacional, no que se refere à difusão de inovações e invenções, fato que intensifica essa nova tendência no cenário da economia mundial e aponta para um aspecto bem definido: a cada vez mais crescente globalização dos meios de produção, do comércio e das finanças, as quais acabam revitalizando o capitalismo.

Assim, percebe-se que a nova tendência do comércio entre países mostra um predomínio de produtos de alta tecnologia entre os países industrializados. O que se vê hoje, em razão disso, é que o mercado mundial está sendo dominado pelas grandes corporações, empresas oriundas dos países mais ricos do mundo. Exemplos disso são as empresas de telefonia, de automóveis e outros bens não duráveis.

Dessa forma, o comércio acaba sendo influenciado pela atitude estratégica dessas empresas, que se tornam sempre mais competitivas. Disso resulta uma capacidade muito grande de inovar os produtos, o que ajuda a aumentar os rendimentos das empresas e a diferenciar os produtos oferecidos para consumo.

Quando as empresas conseguem lugar em novos mercados, elas acabam levando com elas o desejo de abocanhar uma parcela importante desse mercado, o que acarreta uma queda nos preços ou um aumento nos custos, podendo reduzir assim a sua rentabilidade. Na opinião de Silveira (2009):

O sucesso das empresas entrantes depende primordialmente das barreiras de entrada existentes e da capacidade dos concorrentes já existentes. Contudo, através do processo de integração, há poucas barreiras de entradas, dependendo mais então da retaliação acirrada que os concorrentes locais irão impor sobre os recém-chegados. No entanto, quando essas empresas entrantes são empresas globais, o concorrente local poderá sofrer um forte impacto, por não encontrar uma melhor posição para se defender contra as forças competitivas globais.

Esse desenvolvimento está localizado nos países de Primeiro Mundo, onde a tecnologia se relaciona com a produção, pois nesses países as grandes empresas sempre conseguem ter lucros maiores, justamente, porque podem desenvolver novas técnicas ou tecnologias. Ademais, as empresas que inovam recebem muitos incentivos, concessões e subsídios, sendo que essa proteção ajuda bastante nas exportações que entram nos mercados estrangeiros com um ótimo poder de competitividade.

Mesmo com a criação de blocos econômicos unindo países subdesenvolvidos, os problemas sociais não se resolvem, porque muitos segmentos marginais não se integram completamente à vida econômica, social e política do país, porque não têm acesso ao conhecimento e aos meios de produção. Veja-se no Brasil o caso dos sem-teto, dos sem-terra e dos novos sem-emprego.

O que acontece aí, como explica o professor Lins (s.d.) é que a integração econômica não consegue englobar por igual as diferentes regiões e classes sociais de um país.

Num contexto de livre jogo há uma tendência que os centros comerciais e industriais drenem as suas periferias atraindo para si os capitais, força de trabalho mais jovem e concorrência com as áreas de periferias em termos de mercadorias. Assim os benefícios dos centros se dariam em detrimento das áreas periféricas.

Igual a outros países subdesenvolvidos, o Brasil aceita a globalização, ou seja, deixa ela entrar no país de qualquer modo, sem permitir aos cidadãos comuns decidirem qual possa ser a melhor alternativa de o país se integrar à sociedade internacional que, a cada dia que passa, está sempre mais globalizada.

Para concluir este tópico, volta-se a citar Ianni (1996, p. 2):



O mundo entrou em um novo ciclo de desenvolvimento do capitalismo. É evidente que o capitalismo mais do que antes, se globalizou. É evidente que o capitalismo se transformou, mais do que antes, num modo de produção global. Mais do que antes não só porque abriu novos espaços, mas porque o desenvolvimento das corporações transnacionais acabou com as fronteiras. E as fronteiras não são simplesmente geográficas, mas ideológicas, culturais, civilizatórias. As corporações transnacionais arrasaram com isso. O mapa do mundo de ontem não funciona mais e agora está sendo construído um outro mapa do mundo.

### 2.1.3 A GLOBALIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A sociedade atual está passando por muitas modificações em diferentes áreas do conhecimento. São visíveis os impactos que acontecem na sociedade por interferência dos meios de comunicação cada vez mais sofisticados, tais como a teledifusão, o uso dos satélites, da internet e outros. São modificações que afetam diretamente a conduta, as atitudes, bem como os costumes das pessoas no mundo inteiro, e também aqui no Brasil.

E essas mudanças só acontecem, porque houve um avanço muito grande das tecnologias, especialmente no campo das telecomunicações. O aumento das tecnologias, tanto de comunicação quanto de informação, contribui ainda mais para a mudança dos comportamentos em nível mundial. Isso só ocorre, porque as pessoas estão todas envolvidas nesse processo e precisam se adaptar, para poderem manter-se no mercado de trabalho. E a globalização avança com a mesma velocidade com que os meios de comunicação se aperfeiçoam e ampliam suas fronteiras de influências. A internet, o MSN e os GPS são as provas reais de que cada vez mais as informações chegam em alta velocidade, de modo que quem não se preparar para aproveitá-las, pode ficar atrasado em relação aos outros e deixar espaço para a concorrência ganhar posições.

Como afirma Costa (2009),

A mudança histórica das tecnologias mecânicas para a tecnologia da informação ajuda a desmistificar a idéia de soberania e auto-suficiência promovida no passado. Sem dúvida, desde o início da década de 70, a inovação tecnológica tem sido conduzida pelo mercado, provocando uma difusão mais rápida dessa inovação. Na realidade, a inovação descentralizada estimulada por uma cultura de criatividade tecnológica e por modelos tecnológicos de sucesso é que as tecnologias prosperam. Países como China e Índia onde até pouco tempo atrás eram países fechados à nova ordem mundial do capitalismo, começaram a abrir-se para o mundo e a aproveitar essa onda nas mudanças da tecnologia da informação.

Desde os anos de 1970 as chamadas novas tecnologias da informação assumiram proporções internacionais, e começaram a substituir as tecnologias anteriores, típicas do longo ciclo do petróleo. E é nesse cenário de grandes mudanças que a necessidade de buscar sempre novas informações sobre futuros desenvolvimentos se tornou muito mais fundamental.

Depois dos anos de 1990, um simples computador e uma linha telefônica permitem o acesso a quase todas as informações que existem no mundo, de modo que, em rede, as pessoas podem buscar a informação desejada (e às vezes, a indesejada). A presença virtual do todo, situado em qualquer parte, permite contato a conhecimentos acumulados ao longo dos séculos pelo mais diversos povos do mundo.

Assim, o ciberespaço contribui muito para o desenvolvimento da globalização em todos os sentidos. E a internet constitui uma ferramenta básica para troca, produção e armazenamento de informações e conhecimento. Lévy (apud MARTINS e SILVA, 2004) afirma “[...] o ciberespaço funciona com um esquema ‘todos para todos’, porque ele permite que haja a reciprocidade na comunicação bem como a partilha de um contexto de comunicação”. Quando se verifica com atenção, percebe-se que ele abriga hoje milhares de grupos de discussões sobre os mais diferentes assuntos, desde conhecimento científico até conversas banais. Para o autor, tais fóruns eletrônicos compõem uma paisagem movediça de competências e de paixões individuais e coletivas que possibilitam atingir as outras pessoas a partir de um mapa semântico e/ou subjetivo (centros de interesse), e não a partir de um nome verdadeiro, de um endereço físico ou de filiação a uma instituição.

Assim, a World Wide Web (WWW), que permite interconectar quase todos os documentos em formato digital existentes no planeta e torná-los acessíveis a todos com apenas alguns cliques, e de qualquer lugar do planeta, pode ser considerada a maior revolução acontecida na história da escrita, desde que Gutenberg inventou a imprensa, no final do século

XV. Telefone, mensagens, jornais, revistas, livros, músicas, vídeos, jogos interativos, emissoras de rádio, televisão e comunidade virtuais, tudo se encontra à disposição das pessoas que habitam os diferentes continentes, países, estados, e cidades do planeta.

Por último, pode-se dizer que até o advento da internet, a publicização da comunicação era controlada por instituições que filtravam a relação entre autores e consumidores de informação. A partir do surgimento do ciberespaço, surge a desintermediação, onde qualquer um pode publicar um texto sem precisar do aval de uma editora ou da boa vontade de um jornal. E o mesmo vale hoje para todos os tipos possíveis e imagináveis de mensagens. Nesse contexto, surge o grande problema para a educação: se qualquer um pode publicar o que quiser, qual é a garantia de que as informações e o conhecimento acessados pelos alunos têm qualidade? Como a escola e o educador devem lidar com isso? O educador está preparado para orientar e avaliar essas informações?

#### 2.1.4 A GLOBALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Por causa da globalização, muitas vezes confundida com a era do conhecimento, a educação continua sendo o melhor recurso para enfrentar a nova organização mundial. Depende dela o desempenho humano desse processo de desenvolvimento econômico e social, por alguns denominado como era pós-industrial, porque há um declínio acentuado dos empregos industriais e, em contrapartida, ocorre uma ampliação das ocupações em serviços voltados à comunicação, à saúde, ao turismo, ao lazer e à informação.

Para Schumacher (1983, p. 67),

[...] o fator-chave de todo o desenvolvimento econômico brota da mente humana. Subitamente, ocorre um surto de ousadia, iniciativa, invenção, atividade construtiva, não em um campo apenas, mas em muitos campos simultaneamente. Talvez ninguém seja capaz de dizer de onde isso surgiu, em primeiro lugar, mas podemos ver como se conserva e até se fortalece: graças a vários tipos de escolas, por outras palavras, pela educação. Numa acepção bastante real, por conseguinte, podemos afirmar que a educação é o mais vital de todos os recursos.

Para fazer frente, portanto, à nova era econômica, é necessário que se realizem investimentos em educação, porque a maior riqueza dos países passou a ser a mão-de-obra qualificada e não necessariamente a matéria-prima básica para a confecção de produtos. Ao mesmo tempo, o homem global será obrigado a estudar quase que durante toda a vida, a fim de se manter sempre atualizado e membro dessa nova sociedade do conhecimento.

Na opinião de Drucker (1995, p. 156),

[...] na sociedade do conhecimento, as pessoas precisam aprender como aprender. Na verdade, na sociedade do conhecimento as matérias podem ser menos importantes que a capacidade dos estudantes para continuar aprendendo e que a sua motivação para fazê-lo. A sociedade pós-capitalista exige aprendizado vitalício. Para isso, precisamos de disciplina. Mas o aprendizado vitalício exige também que ele seja atraente, que traga em si uma satisfação.

Para dar conta disso, é preciso que a escola se renove, mas sem perder seus traços fundamentais, sua identidade com a formação humanista do ser humano. Não se trata, portanto, de fazer coro ao que muitos autores afirmam, como Scuro Neto (2009), que

[...] os nossos sistemas de certificados e diplomas [são] inadequados às necessidades da indústria, que não resultam de uma ampla discussão entre educadores, trabalhadores e empresários, nem são coerentes com uma política abrangente de qualidade, produtividade e competitividade. Não é de se estranhar, pois, que muitos jovens sintam que inexistem mercados para as carreiras que mais almejam, que sejam forçados a confiar mais em seus talentos do que na educação profissional.

Ao contrário, é necessário, como propõe Rouanet (1998), dar atenção às humanidades, de forma a fazer frente às corporações que confundem a vida escolar ou acadêmica com a vida de funcionário público ou privado. Em seu texto, *Reiventando as humanidades*, Sérgio Paulo Rouanet (1998) afirma que voltemos a valorizar determinadas disciplinas excluídas dos currículos escolares por causa de circunstâncias históricas anteriores e que seriam estratégicas para o nosso país reaprender a pensar e não ser um mero chão de fábrica, regido por empresários.

A formação humanista na universidade deve ser incentivada, não apenas com conteúdos específicos, como filosofia, ética, sociologia, psicologia, mas também mediante práticas pedagógicas significativas durante a graduação, estas orientadas pelos professores e pelo ambiente acadêmico que propicie essa prática crítica reflexiva.

Observamos também a necessidade de trabalhar na formação continuada dos professores a formação humanística, auxiliando os mesmos no desenvolvimento de sua autonomia pessoal e intelectual, respeitar a dignidade de ser humano e compreender-se com os valores de uma sociedade pluralista e democrática e assim, o professor possa ter uma compreensão crítica e aprofundada da sociedade onde vive, para que possa ter uma postura ética e comprometida com a sua profissão.

## **2.2 NOÇÕES GERAIS SOBRE GESTÃO**

### **2.2.1 A GESTÃO SOB A ÓTICA DA ADMINISTRAÇÃO<sup>2</sup>**

A administração, como Ciência, tem o interesse não só de descrever, explicar e analisar, mas também de prever os aspectos organizacionais e o comportamento dos indivíduos que se inserem na realização dos propósitos organizacionais. Uma abordagem de caráter científico da administração deve ser, na medida do possível, objetiva e neutra. O enfoque central desse tipo de abordagem relaciona-se com a identificação e a articulação de princípios que sejam aplicáveis à administração em geral. (FONTANEL, 1998; SAVIANI, 1975).

A gestão tem como objetivo a identificação e a articulação de princípios com ampla aplicação à administração em geral, como os métodos de organização, o fluxo de trabalho, os sistemas de autoridade, de poder, de liderança, de controle, de coordenação, de planejamento, de mudança, bem como de comportamento administrativo de grupo ou individual, de adaptação humana, de motivação, de tomada de decisão, entre outros. (FONTANEL, 1998; SAVIANI, 1975).

As abordagens científicas na gestão, se, por um lado, prestam ajudas inestimáveis para as decisões educacionais, na forma de conhecimentos sólidos, conceitos e compreensão

---

<sup>2</sup> Este tópico fundamenta-se em idéias dos seguintes autores: NAURA; AGUIAR, 2000; RIEHL, 1998; FARIA, & AZEVEDO E SOUZA, 1994.

fundamental, por outro proporcionam pouca ajuda direta aos administradores escolares para a formação de estratégias operacionais. Na hora de decidir sobre quais proposições científicas adotar para a administração escolar, deparamo-nos com a complexidade causada pela presença de consequências que não se podem prever.

A administração é científica, quando lhe é permitido fazer previsões iniciais, razoavelmente exatas e baseadas na teoria, mas também é artística, uma vez que a ação implementada, a complexidade e a variação do comportamento humano produzem consequências imprevisíveis que desafiam as decisões sistemáticas. Uma ciência aplicada, ampliada pela apreciação científica e pela compreensão dos fenômenos humanos e organizacionais, porém, dependente de conjuntos de valores humanos, é de grande utilidade para os gestores educacionais. Por isso, uma ciência aplicada de administração, diferente da Ciência da Administração, tem a capacidade de absorver e de usar valores como critérios para avaliar e influenciar nas decisões. (FONTANEL, 1998; SAVIANI, 1975).

### 2.2.2 A GESTÃO ESCOLAR

Bastante recente, o conceito de Gestão Escolar é muito importante, quando se deseja uma escola que vá ao encontro das atuais necessidades, ou exigências da vida social, de formar cidadãos portadores de competências e habilidades que facilitem a sua inserção social.

O papel social da escola junto à comunidade é o de um agente transformador dos problemas e carências daquele meio, como fonte de informações para todos os que desejam uma melhor qualidade de vida.

Para que se entenda melhor essa questão, a Gestão Escolar pode ser dividida em três áreas interligadas ou integradas: 1) a Gestão Pedagógica; 2) a Gestão de Recursos Humanos; 3) a Gestão Administrativa. Elas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

#### **1. Gestão Pedagógica**

É o lado mais importante e significativo da gestão escolar.

Cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar.

Estabelece objetivos para o ensino, gerais e específicos. Define as linhas de atuação em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas. Elabora os conteúdos curriculares. Acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo.

Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do Plano Escolar (ou Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar) também inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar.

O Diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso. É auxiliado nessa tarefa pelo Coordenador Pedagógico (quando existe). (GESTÃO ESCOLAR, 2009).

## **2. Gestão Administrativa**

Cuida da parte física (o prédio e os equipamentos materiais que a escola possui) e da parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria).

Suas especificidades estão enunciadas no Plano Escolar (também denominado Plano Político-Pedagógico de Gestão Escolar, ou Projeto Pedagógico) e no Regimento Escolar. (GESTÃO ESCOLAR, 2009).

## **3. Gestão de Recursos Humanos**

Não menos importante que a Gestão Pedagógica (a gestão de pessoal - alunos, equipe escolar, comunidade) constitui a parte mais sensível de toda a gestão.

Sem dúvida, lidar com pessoas, mantê-las trabalhando satisfeitas, rendendo o máximo em suas atividades, contornar problemas e questões de relacionamento humano fazem da gestão de recursos humanos o fiel da balança - em termos de fracasso ou sucesso - de toda formulação educacional a que se pretenda dar consecução na escola.

Direitos, deveres, atribuições - de professores, corpo técnico, pessoal administrativo, alunos, pais e comunidades - estão previstos no Regimento Escolar.

Quando o Regimento Escolar é elaborado de modo equilibrado, não tolhendo demais a autonomia das pessoas envolvidas com o trabalho escolar, nem deixando lacunas e vazios sujeitos a interpretações ambíguas, a gestão de recursos humanos se torna mais simples e mais justa. (GESTÃO ESCOLAR, 2009).

Convém lembrar que esta organização em três áreas – gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão de recursos humanos – não passa de uma formulação teórica de caráter puramente explicativo, já que no dia-a-dia da escola as três gestões não podem ser aplicadas separadamente, ao contrário, precisam estar integradas, para que se garanta a organicidade do sistema educacional.

### 2.2.3 AS ATRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

Em nosso mundo globalizado com as informações colocadas de imediato à disposição de todos, é importante que o gestor elabore sempre uma síntese da legislação atualizada, porque ela poderá ser útil em diversos momentos de sua gestão escolar: primeiro para si mesmo, para quando tenha que tomar alguma decisão em conformidade com a legislação oficial existente; depois, para poder instruir os professores que podem questioná-lo sobre este ou aquele procedimento ou decisão; e, finalmente, para poder esclarecer os pais ou a comunidade que desejem conhecer melhor o funcionamento da escola dos seus filhos.

Para isso, é necessário que seja elaborada uma lista abrangente dos domínios possíveis de intervenção do gestor escolar. Para cada item desses possíveis domínios, o gestor irá fazer suas anotações, levantando diversas ou diferentes questões. Para muitos problemas da gestão escolar, os textos oficiais oriundos do Estado apresentam apenas parte da solução, que pode ser genérica demais ou descontextualizada. É necessário, assim, tentar encontrar uma solução local para o problema apresentado, evitando entrar em contradição com os textos legislativos oriundos da Administração Central.

Esses são alguns exemplos de situações para as quais o diretor deve encontrar uma resposta concreta, sem no entanto ter de referir-se a um texto legal preciso: os professores solicitam ao diretor uma melhor circulação das informações escolares, a fim de que se instaure maior transparência na gestão; um pai solicita ao diretor, para que seu filho troque de turma, em função de motivos pessoais ou profissionais; um professor resolve recusar-se a participar da festa de fim de ano promovida pela escola; o supervisor pedagógico solicita que o diretor lhe informe sobre como faz o acompanhamento e o controle do desenrolar de um dia de aula, bem como sobre a orientação que costuma dar aos professores quanto à atenção dispensada a problemas emocionais dos alunos da escola.



O conhecimento da legislação implica ao gestor escolar ter a dimensão exata de seu espaço de autonomia. O diretor deve possuir espírito de iniciativa, desde que sempre respeite os limites imputados pela legislação. Usar essa capacidade de iniciativa constitui um bom motivo para firmar a sua autoridade e ampliar o seu prestígio perante a comunidade escolar. Nesse sentido, é muito importante que ele conheça os textos legais para poder determinar corretamente o que é essencial e o que vem a ser secundário no contexto de sua gestão.

Para se ter uma ideia da amplitude das atribuições do gestor escolar, foi apresentado e discutido um documento elaborado pela Secretaria Municipal da Educação e Cultura de Salvador-BA, de 2003, o qual coloca a responsabilidade nos seguintes itens: efetividade do processo de ensino e de aprendizagem; clima escolar; envolvimento dos pais e da comunidade; desenvolvimento do patrimônio humano; gestão participativa de processos; e instalação e materiais. (FONTANEL, 1998; SAVIANI, 1975).

No mesmo documento, é ressaltado que:

[...] o Gestor Escolar desempenhe múltiplas funções e atenda às demandas diversas que dependem de sua ação gerencial. Deve possuir competências e habilidades que lhe permitam exercer forte liderança para adotar medidas que levem à construção de uma escola efetiva, com base em uma cultura de sucesso, gerada e gerenciada no interior da própria escola, alinhada às normas do Sistema Municipal de Ensino e aos princípios de uma gestão democrática e participativa. (SILVA e MENDONÇA, 2003).

Na sequência do documento, aparecem especificados cada um dos itens acima elencados, a começar pela “efetividade do processo de ensino e de aprendizagem”:

Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica e sua operacionalização através dos planos de ensino, articulando o currículo com as diretrizes da Secretaria.

Incentivar a utilização de recursos tecnológicos e materiais interativos para o enriquecimento da proposta pedagógica da escola.

Estimular e apoiar os projetos pedagógicos experimentais da escola.

Assegurar o alcance dos marcos de aprendizagem, definidos por ciclo e série, mediante o acompanhamento do progresso do aluno, identificando as necessidades de adoção de medidas de intervenção para sanar as dificuldades evidenciadas. (SILVA e MENDONÇA, 2003).

Pensar a escola e construção de um projeto educacional requer o estabelecimento dos conceitos pelos quais se fundamentam as percepções de um projeto político-pedagógico. As bases desse projeto devem se estabelecer sobre a visão de sociedade onde se insere e, conseqüentemente, com paradigmas educacionais pertinentes; as definições das especificidades da organização escolar; a visão clara da missão da escola como construtora da cidadania.

Garantir o cumprimento do Calendário Escolar, monitorando a prática dos professores (regentes e coordenadores pedagógicos) e seu alinhamento com a proposta pedagógica, organizando o currículo em unidade didática.

Articular-se com as Coordenadorias Regionais e setores da SMEC na busca de apoio técnico-pedagógico, sócio-educativo e administrativo, visando elevar a produtividade do ensino e da aprendizagem.

Acompanhar a frequência e avaliação contínua do rendimento dos alunos através dos registros nos Diários de Classe, analisando, socializando os dados e adotando medidas para a correção dos desvios.

Assegurar o cumprimento do sistema de avaliação estabelecido no Regimento Escolar.

Monitorar a rotina da sala de aula através da atuação do Coordenador Pedagógico.

Assegurar um ambiente escolar propício, estabelecendo as condições favoráveis para a educação inclusiva de forma produtiva e cidadã.

Acompanhar a execução dos projetos em parcerias com outras instituições, adequando-os à realidade da sua escola. (SILVA e MENDONÇA, 2003).

Como se vê, a garantia da efetividade do processo de ensino-aprendizagem por parte do gestor vai desde a implementação da proposta pedagógica até a execução de projetos em parcerias com outras instituições. Não é tarefa fácil nem simples, mostrando que o gestor deve ter excelente formação não só pedagógica, mas também administrativa, de modo a gerenciar satisfatoriamente a vida escolar.

Outro item apresentado pelo referido documento trata da relação do gestor com instalações e materiais responsáveis pelo pleno funcionamento da escola, envolvendo diversas ações para a conservação, a manutenção e a mobilização da comunidade escolar, para que valorize e preserve o bem público. São atribuições do gestor nesse sentido:

Identificar necessidades e acionar mecanismos, a fim de proporcionar um ambiente físico adequado ao pleno funcionamento da escola.

Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola.

Otimizar o uso dos recursos financeiros repassados à escola, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos.

Suprir a escola com materiais adequados, que permitam aos professores e alunos desenvolverem atividades curriculares diversificadas.

Promover campanhas, programas e outras atividades para conscientização da comunidade escolar e local de preservação e conservação da escola. (SILVA e MENDONÇA, 2003).

Como se sabe, giz e quadro-negro são coisas do passado, e as novas tecnologias devem fazer parte do dia-a-dia escolar e serem bem utilizadas por professores e alunos. O gestor precisa estar atento a essas tecnologias e zelar pela sua aquisição, utilização correta e conservação. A escola também deve ser respeitada por alunos e comunidade, de modo que exista um clima harmônico para a aprendizagem. Orientar a comunidade nesse sentido é dar exemplos aos políticos de que o bem público é tão valioso quanto o patrimônio particular.

“A gestão participativa de processos”, por sua vez, é concebida como uma forma de gerenciamento fundamentada em princípios de co-gestão com o Conselho Escolar e com as demais representações das organizações associativas da escola, de maneira a legitimar a tomada das decisões dentro de uma ação colegiada com os diferentes níveis de responsabilidades tanto da equipe gestora da escola quanto do Sistema Municipal de Ensino. Entre outras, são atribuições do gestor escolar:

Coordenar a elaboração e implementação do Regimento Escolar.

Gerenciar o funcionamento da escola em parceria com o Conselho Escolar, zelando pelo cumprimento do Regimento Escolar, observando a legislação vigente, normas educacionais e padrão de qualidade de ensino.

Garantir o alcance dos objetivos da escola, identificando obstáculos, reconhecendo sua natureza e buscando soluções adequadas.

Administrar a utilização dos espaços físicos da unidade escolar e o uso dos recursos disponíveis, para a melhoria da qualidade de ensino como: bibliotecas, salas de leitura, laboratório de tecnologias, entre outros.

Administrar, otimizando os recursos financeiros, conforme os procedimentos e rotinas de execução orçamentária e financeira, determinados pelas fontes de repasses, acompanhando e monitorando as despesas e o fluxo de caixa.

Estimular a formação de organizações estudantis, atividades esportivas, artísticas e culturais na unidade escolar. (SILVA e MENDONÇA, 2003).

Desde a implementação do Regimento Escolar até a formação de agremiações estudantis, o gestor tem imensa responsabilidade. Ele constitui o elo de ligação entre os diferentes elementos da comunidade escolar, o estimulador de lideranças, o administrador de finanças, o buscador de soluções, o administrador do espaço físico escolar. Mais uma vez se vê que seu papel ultrapassa o mero preenchimento de formulários burocráticos e a contagem dos recursos financeiros da escola.

No que se refere ao “envolvimento dos pais e da comunidade”, pode-se dizer que ela decorre basicamente de um processo de mobilização e de organização, sempre de forma responsável e consciente, possibilitando canais de participação das organizações associativas formadas por pais, alunos e professores, ajudando no aperfeiçoamento da atividade educativa e a interrelação da escola com a comunidade. Mais uma vez, são atribuições do gestor escolar:

Promover o envolvimento dos pais na gestão da escola, em atividades educacionais e sociais, incentivando e apoiando a criação das associações de pais e as iniciativas do Conselho Escolar.

Estimular a participação dos pais na educação dos filhos, envolvendo-os no acompanhamento do desempenho dos alunos e fortalecendo o relacionamento entre pais e professores.

Manter comunicação frequente com os pais, mediante o repasse de informações sobre o processo educativo, normas e orientações do funcionamento da escola.

Viabilizar a integração entre a escola e a comunidade, criando e monitorando projetos em parceria com as diversas organizações, visando apoio às atividades educacionais, sociais, culturais e de lazer.

Promover campanhas educativas e programas com temas que despertem o interesse da comunidade escolar, estudando e analisando a prática educativa viabilizando a introdução legítima de novos padrões de gestão e de ensino. (SILVA e MENDONÇA, 2003).

As atribuições aí elencadas são fundamentais, para que a escola se integre à comunidade, e as decisões sejam tomadas em harmonia com os demais setores sociais. Uma gestão democrática e participativa envolve sempre o outro que poderá ser afetado com as decisões. A escola não é uma ilha dentro do espaço social, ela não pode abrir mão da sua responsabilidade como formadora de indivíduos plenos de cidadania e comprometidos com a causa coletiva.

Já “o desenvolvimento do patrimônio humano” engloba a construção de um ambiente que seja favorável à formação do profissional, à sua auto-formação, à pesquisa (aprender a aprender), ao desenvolvimento de experimentos, aos debates críticos e às reflexões pedagógicas e gerenciais no espaço da escola. Do mesmo modo, envolve o estudo e a análise da prática educativa que viabilize a introdução de padrões inovadores de gestão e de ensino. As atribuições do gestor, nesse caso, são:

Oportunizar e facilitar o acesso a programas de aperfeiçoamento profissional para os recursos humanos da escola.

Identificar as necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos da escola, estabelecendo estratégias de intervenção em articulação com a SMEC.

Identificar e otimizar o potencial dos recursos humanos da escola, assegurando a integração e adotando uma postura participativa nas ações de planejamento e execução das atividades curriculares.

Proporcionar ao professor momentos de auto-avaliação, pesquisa, experimentos, debates e reflexão da prática pedagógica em uma perspectiva crítico-reflexiva.

Promover a efetividade do processo de avaliação de desempenho do grupo magistério, junto ao Conselho Escolar. (SILVA e MENDONÇA, 2003).

As atribuições do gestor escolar, são, como se vê, bastante abrangentes e complexas, porque estão vinculadas à garantia do processo de ensino e de aprendizagem, ao desenvolvimento de um clima escolar, ao incentivo do envolvimento dos pais e da comunidade, ao desenvolvimento do patrimônio humano em todos os sentidos, à gestão participativa de processos e à atualização, à conservação e à instalação de materiais eficientes para o trabalho a ser desenvolvido na escola.

Isso tudo, quando se pensa que a formação dos futuros profissionais precisa assumir um caráter mais de preparação científica e humana, do que prática. Se, antes, a educação era

privilégio das camadas superiores, hoje, em vista da forte globalização, ela deve ser, também, uma preocupação e uma necessidade de todas as camadas sociais, visto que é necessário incrementar um número cada vez maior de indivíduos preparados para construir um mundo melhor e mais humano para todos.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 GLOBALIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES DE TENSÃO**

É lugar comum dizer que vivemos uma época de profundas mudanças. E a maior mudança está na maneira como encaramos a realidade e como dela fazemos parte, atuando na sua construção. Também se observa, em toda a sociedade, o desenvolvimento de uma noção de que alguns comportamentos como o autoritarismo, a centralização, a fragmentação e o conservadorismo, bem como o dividir para vencer, estão quase ultrapassados, porque levam ao desperdício, à imobilidade, ao progresso inconsequente, à falta de responsabilidade pelos atos e resultados, bem como a uma certa estagnação social, junto com o fracasso de instituições sociais.

Trata-se de uma mudança de paradigmas, que segundo Freitas (2000, p. 12),

[...] é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interagem dirigentes, funcionários e clientes ou usuários, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes. Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça.

Assim, a escola encontra-se, atualmente, no centro das atenções da sociedade, porque enfim se reconhece que a educação, numa sociedade globalizada e de economia voltada ao conhecimento, possui imenso valor estratégico para o desenvolvimento social, sendo condição primária para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Apesar de esse enfoque não ser plenamente adotado, ele possui um grande impacto sobre aquilo que acontece no ambiente escolar, que, mais do que nunca, está sendo bombardeado por demandas sociais das mais diferentes origens.

Atualmente, observa-se ainda o interesse de alguns grupos e organizações de colaborarem com o trabalho da escola, realizando parcerias a favor da educação, para aumentar o desenvolvimento da sociedade. Isso constitui um grande desafio para os gestores

escolares, porque exige deles novas atenções, conhecimentos e habilidades. Na opinião de Spivakoski (2009),

[...] são demandadas mudanças urgentes na escola, a fim de que garanta formação competente de seus alunos, de modo que sejam capazes de enfrentar criativamente, com empreendedorismo e espírito crítico, os problemas cada vez mais complexos da sociedade. A educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional.

Como se vê, o estabelecimento de um ensino voltado apenas para preparar o aluno para ingressar em níveis mais elevados de escolaridade não é mais suficiente. Ele necessita aprender para compreender a dinâmica da vida em sociedade, a fim de poder praticar ações competentes com a prática da cidadania. Mais que nunca, o ambiente escolar precisa, como um todo, oferecer à criança e ao jovem essa experiência.

A educação, em suma, por causa da sua cada vez maior complexidade e sempre crescente ampliação, já não pode mais ser vista como única e exclusiva responsabilidade da escola. A sociedade em si, mesmo que muitas vezes não tenha muito claro que tipo de educação as crianças e jovens necessitam, não fica mais indiferente ao que acontece nos estabelecimentos de ensino. Ela não só exige que a escola tenha competência, mas que também demonstre publicamente essa competência, exibindo excelentes resultados de aprendizagem. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/96 (Lei nº 9.394/96), em seus artigos 14 e 15, apresenta estas determinações sobre a gestão escolar:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.



Na opinião de Lück (2000, p. 12-13), esse movimento, que altera o sentido e a concepção que temos da educação, da escola e da nova relação entre a escola e a sociedade,

[...] tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade.

Trata-se, em resumo, de uma experiência muito nova, ainda sem parâmetros anteriores que possam orientar nossa sensibilidade, para compreender habilidades especiais cada vez mais inéditas e abertas. A atual exigência, com uma grande influência do processo de globalização, também cria relações de tensão entre a sociedade e a escola, mas é necessário buscar gestões exequíveis que valorizem o ser humano que entra na escola. Em vista disso, não se pode relegar a um plano secundário aqueles valores que são intrínsecos à pessoa humana e que representam tanto a marca de um indivíduo quanto a característica de um grupo social.

### **3.2 O GESTOR ESCOLAR NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO**

Até pouco tempo, existia um modelo de direção de escola em que o diretor era um simples tutelado dos órgãos governamentais, sem poder emitir uma voz própria no estabelecimento do ensino. Como consequência, ele não podia ser responsabilizado pelos resultados das suas ações. O seu papel, nesse sentido, constituía o de mero guardião e simples gerente de determinações estabelecidas pelos órgãos centrais. Assim, Lück (2000, p. 13) nos faz lembrar que:

[...] o seu trabalho consistia em, principalmente, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

Recordemos que tal procedimento só era possível, em função de a clientela escolar ser muito mais homogênea, pois frente a elitização da educação, quem não se adequasse era banido. A expulsão explícita ou sutil de alunos da escola era uma prática aceita como natural. O entendimento que sustentava essa homogeneidade era o de que o participante da escola devia estar sempre disposto a aceitar os modelos de organização estabelecidos e, obviamente, a agir de acordo com eles.

Em razão disso, as tensões, as contradições e os conflitos eram sempre eliminados ou abafados pelo diretor. Conseqüentemente, os elevados índices de evasão e repetência escolar que marcaram época no sistema escolar brasileiro podem muito bem ser explicados por uma atitude de tentar manter a homogeneidade indiscutível da clientela escolar. Tal situação associa-se à compreensão equivocada de que a escola era responsabilidade absoluta do governo, enquanto entidade superior e externa, simultaneamente autoritária e paternalista.

Em contrapartida, segundo Müller (2006, p. 10), o gestor hoje deve ter o seguinte perfil:

[...] o perfil ideal para gerenciar uma escola deve contemplar capacidade de trabalho administrativo-pedagógico aliada à empatia e vínculo com a comunidade. Algumas características próprias são importantes como envolvimento com a comunidade escolar, já que os vínculos de confiança estabelecidos poderão motivar e facilitar a implementação de projetos educativos e novas ações. Muito ligada ao gestor e à equipe diretiva se relaciona a capacidade de organização, disciplina e cuidado com o patrimônio público.

A leitura, ao pé da letra da determinação constitucional de que educação é dever do Estado, é comumente associada a este entendimento. Segundo ela, portanto, educação é apenas direito da sociedade. Essa dissociação entre direitos de uns e deveres de outros, ao perpassar a sociedade como um todo, produz na educação diretores que não lideram, professores que não ensinam, alunos que não aprendem, todos esperando que o outro faça alguma coisa para resolver os problemas ou dificuldades, inclusive os ocupantes de posições no sistema de ensino.

Segundo essa concepção, adotou-se uma fundamentação teórica de caráter mais normativo, determinada pelo princípio de certo-errado, completo-incompleto, perfeito-imperfeito. Na opinião de Lück (2000, p. 14),

[...] adotou-se o método de administração científica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência estabelecida de fora para dentro, do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais, da fragmentação e redução dos processos educacionais a tarefas exercidas sem vida e sem espírito.

Igualmente associada a esta concepção é o entendimento de que o importante é fazer o máximo (preocupação com a dimensão quantitativa) e não o de fazer o melhor e o diferente (preocupação qualitativa). Dentro desse enfoque, administrar a escola corresponderia apenas a comandar e controlar o grupo, com base numa visão bastante objetiva sobre a unidade e nela intervir de maneira distanciada, com o propósito de manter a objetividade e a autoridade do diretor.

Com a globalização, por causa da crescente complexidade das organizações e dos processos sociais que nelas ocorrem, não se pode conceber que as escolas sejam geridas com base na administração científica, já que as pessoas que atuavam em seu interior eram consideradas engrenagens ou peças de uma máquina a ser manejada e controlada de fora para dentro, pelo diretor e pelo Estado.

Em contrapartida, os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais específicas, devem ser encarados como organismos vivos e dinâmicos, integrados num contexto sócio-econômico-cultural plural e, ao mesmo tempo, controverso. Ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam, ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização, e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder.

É viável dizer que, em função do momento de transição entre esses dois enfoques, tradicional e o novo, a escola se depara ainda com posições contraditórias onde as forças antigas, de tutela, ainda estão presentes, ao mesmo tempo em que novos espaços de abertura são criados. Assim, a escola é compelida a assumir ações para as quais ainda não conseguiu desenvolver uma competência necessária.

Dentro de uma mentalidade voltada à globalização, e atendendo necessidades que dela decorrem, é que devem se desenvolver a supervisão pedagógica e a orientação educacional. A primeira tem como propósito planejar e adequar as metodologias aos objetivos, suprir as necessidades do corpo docente, rever, avaliar, promover a renovação de conteúdos. A segunda é responsável pela assistência ao educando no seu desenvolvimento integral, bem como sua convivência com o novo mundo científico e global, além de seu relacionamento e do seu auto-

conhecimento. Isso visa proporcionar condições para um desenvolvimento mais harmonioso que permita ao aluno tomar decisões mais conscientes, tanto na vida em geral quanto no futuro campo profissional.

Nesse sentido, é importante ao gestor oferecer condições favoráveis, para que o professor possa, dentro dessa faixa etária, proporcionar uma organização efetiva da classe, bem como associar o trabalho da classe aos “para casa”, dando ênfase às habilidades básicas e à aprendizagem cognitiva.

O papel que o professor desempenha é essencial em qualquer forma de ensino onde se pretende que sempre mais alunos consigam aprender mais. Entretanto, sozinho e de forma isolada, o professor não conseguirá alcançar este objetivo. Ele precisa da escola e de uma administração que esteja voltada para o progresso e para as mudanças que a sociedade globalizada oferece. É na escola que são produzidas as condições didáticas e organizacionais que possibilitam um desempenho satisfatório do professor no trabalho com seus alunos.

Nesse norte, são importantes os seguintes requisitos organizacionais:

[...] uma cultura e uma filosofia na escola, voltadas à melhoria da eficácia do ensino, entre outras medidas, através de coordenação, supervisão (liderança) e profissionalismo; um planejamento sistemático e bem concebido das atividades de aprendizagem, combatendo as faltas de alunos e professores; muita atenção para estimular um ambiente calmo e ordenado na escola; consenso entre a direção e os professores no tocante à “missão” (função) da escola; existência, na escola, de um plano de trabalho bem definido; acordo acerca da progressão do aluno através do currículo, com atenção especial para a promoção de uma série para outra. (LÜCK, 2000, p. 14).

Isso tudo implica no fato de que a filosofia da escola não deve ser mudada com muita frequência, já que professores e direção precisam de tempo para se familiarizarem com a mudança. Mas essa postura pode colidir com idéias e interesses de outros segmentos sociais interessados no contexto da escola, que são as autoridades, os Conselhos de Educação, os pais dos alunos e os empregadores.

Está claro que quase todas as pessoas desejam escolas eficazes. Quando os alunos vão mal, muitos docentes chegam a ficar aborrecidos. É provável que haja uma falha na administração escolar. Mas, a prática comprova que não é muito fácil concretizar uma educação de qualidade em todas as escolas.

Quando ocorrem inovações educacionais, qualquer mensagem de mudança pode ser interpretada subjetivamente pelos indivíduos envolvidos, desde o diretor, o professor, os pais, até os alunos. Em vista disso, é necessário que o gestor comunique claramente as mudanças, utilizando exemplos concretos, e que fique bem claro o que cada um poderá ganhar com a mudança, e o que provavelmente cada um perderá.

Quanto aos professores, é fundamental que tenham tempo para experimentar e desfrutar as idéias novas. Isso deve ser propiciado pelo gestor, já que alguns projetos de inovação bem abrangentes (para não dizer globalizados) precisam de uma liderança específica e influente na escola, para poder transformar as velhas atitudes já estabelecidas e enraizadas. O gestor precisa propor discussões com o corpo docente, para que todos possam compreender e assimilar a inovação.

Para chegar a um nível de eficácia desejado, o gestor necessita proporcionar aos indivíduos e aos grupos o espaço para pôr em prática suas experiências. Proporcionar igualdade, formação e apoio, com realce especial na resolução de problemas, mas menor ênfase à transmissão de conhecimentos. Quando a escola consegue concentrar-se na aprendizagem crítica-reflexiva, tanto de professores quanto alunos, o diretor estará a caminho de conviver com a eficiência em sua gestão. E isso, obviamente, dentro de um contexto bem amplo de globalização da economia, da cultura, do conhecimento e das epidemias.

### **3.3 A GESTÃO ESCOLAR PARA ALÉM DA GLOBALIZAÇÃO**

Se na Idade Média os livros eram escritos manualmente e existiam pouquíssimos exemplares que eram lidos por um restrito grupo de pessoas, no século XVI, com a invenção da imprensa por Gutenberg, o número de leitores cresceu significativamente, mas nada comparado com o que temos hoje (Século XXI).

No final do século XX, com o surgimento da informática, muitos textos, imagens e áudios ficaram disponíveis a um simples clique de mouse. Uma mensagem em forma de e-mail atravessa os continentes e oceanos em poucos segundos. É como se a informação chegasse em tempo real. De acordo com Teixeira (2009),

O encurtamento de distâncias e a diminuição do tempo que levamos para executar determinadas tarefas são os principais motores da globalização, um movimento apoiado em ferramentas modernas, como a comunicação via satélite e a internet [...]. Hoje podemos falar de uma cidadania global, uma nova sensação de entrar no mundo. E isso é bom e ruim.<sup>3</sup>

Nesse sentido, é importante levar o debate sobre globalização também para a sala de aula, de modo que os alunos sejam capazes de se situar e compreender como as relações internacionais se estabelecem, criando assim uma consciência crítica sobre o processo. Na opinião de Edgar Morin, é necessário ensinar a globalização.

É preciso ainda ensinar a globalização atual, que se incorpora no movimento planetário, iniciado com a descoberta das Américas. Ensinar igualmente que o mundo da informação ficou menor, está dentro da gente. Em suma, temos, doravante, de ensinar aos jovens uma cultura mais do que geral, fundamental, capaz de preparar cada um a afrontar seu destino. E virão depois as especializações.<sup>4</sup>

É nessa perspectiva que o gestor escolar, bom conhecedor do movimento de internacionalização, pode agir positivamente no ambiente escolar, ao propor o debate sobre a globalização entre professores e alunos. Na opinião de Torres (2009),

[...] o atual processo de globalização precisa ser debatido. Por meio dos constantes bombardeios da mídia, ele contribuiu para a uniformização dos gostos e dos valores que supostamente se devem buscar. O estrategista de negócios Kenichi Ohmae chama isso de “californização” do gosto, que se observa principalmente nos adolescentes. Em todo o mundo, eles gostam da música rap, dos jeans Levi’s e dos mesmos tênis esportivos. O impacto das influências é grande, pois elas moldam a visão dos jovens sobre o mundo.

---

<sup>3</sup> TEIXEIRA, Francisco Carlos apud GUIMARÃES, Arthur. Globalização. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.uol.com.br/geografia/fundamentos/globalizacao-426816.shtml>>. Acesso em 10 de junho de 2009.

<sup>4</sup> MORIN, Edgar. *Cruzada de heróis anônimos pelo planeta*. Entrevista ao Estado de São Paulo. Disponível em <[http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/educadores/info/artigos\\_060501.htm](http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/educadores/info/artigos_060501.htm)>.

Nessa visão, é muito importante que o professor proponha uma reflexão sobre valores, desejos e experiências, para, em seguida, estabelecer um diálogo com os alunos sobre o que Torres chama de “dialética do local e do global”. Desse modo, comparam-se imagens, influências e outros valores globalizados na relação com o contexto local, avaliando em que medida são válidos ou não na realidade social do aluno.

Em uma experiência feita por Maria Luiza Príncipe, professora de Geografia do Ensino Fundamental no Centro Educacional da Lagoa, no Rio de Janeiro, trabalhou com a globalização a partir de diferentes visões teóricas. O roteiro de trabalho foi o seguinte:

Ainda numa aula expositiva, faça junto com os estudantes uma lista com nomes de produtos, palavras, empresas e roupas que vêm de outras nações. Separe o material por país ou bloco econômico e divida a turma: cada grupo estudará detalhadamente um desses locais. As equipes podem montar painéis com recortes de jornal e organizar um plebiscito sobre um acordo comercial entre o Brasil e esse possível parceiro. Vários aspectos geográficos e históricos relativos ao tema podem ser trabalhados de forma interdisciplinar. Em Matemática, indicadores estatísticos. Em Ciências Naturais, os convênios firmados entre as nações para pesquisar a cura de doenças. Em Língua Portuguesa, os estrangeirismos.<sup>5</sup>

É assim que ensinar criticamente, nesse contexto de uma cultura da informação globalizada, implica levar os estudantes a compreenderem aquilo que está em jogo nessa luta travada por diversos setores pelo acesso ao conhecimento e à informação, especialmente no interior das redes das crescentes trocas econômicas. Dessa forma, a escola, desde seu gestor até os alunos, coloca-se de forma estratégica num lugar privilegiado, ou seja, além da própria globalização.

---

<sup>5</sup> PRINCIPE, Maria Luiza. Disponível em:  
<<http://revistaescola.abril.com.br/geografia/fundamentos/globalizacao-426816.shtml>>.

## 4 CONCLUSÃO

As reflexões feitas neste trabalho, ajudam a pensar sobre a questão da gestão escolar no contexto da globalização. Desde os tempos de Getúlio Vargas (1930-1954) até a atualidade, muito se fez na educação para torná-la acessível à população brasileira. Tanto no Estado Novo (1937) quanto no Regime Militar de 1964, a democracia sofreu abalos muito grandes, em vista da censura, mas porém esses regimes já foram superados.

Alguns avanços são dignos de nota, especialmente os fundados em novas teorias educacionais que tornaram o ensino mais acessível e prazeroso em comparação com outras épocas. A valorização da cultura local e seu universo de saberes, bem como a inserção do lúdico nas práticas, constituem ganhos significativos e incontestáveis para a formação de cidadãos igualmente democráticos.

Todavia, ainda deve ser avaliado com muita cautela o impacto da internacionalização da economia e da cultura sobre a democratização do ensino brasileiro. Infelizmente, pelas pressões muito fortes, ela continua atrelada aos mercados, esquecendo-se que a formação escolar deve estar voltada para a formação de cidadãos mais humanos e equilibrados e não apenas mão-de-obra para os empresários.

As palavras do Ministro da Educação, Fernando Haddad, em rede nacional, no dia 21 de abril de 2008, traduzem perfeitamente a influência dos organismos internacionais nos projetos educacionais brasileiros. Ele defendeu o trabalho do governo federal de informatizar todas as escolas do Brasil, para inseri-las definitivamente na era digital. Tal proposta, já levada a cabo em muitas instituições, contemplou o Ensino Médio e agora pretende voltar-se para o ensino Fundamental.

Enquanto projeto educacional, essa proposta converge para aquilo que certos organismos internacionais esperam dos países em desenvolvimento, tanto da formação de trabalhadores eficientes, plugados nas inovações tecnológicas e nas rápidas mudanças econômicas que se processam em nível mundial, quanto na simples atualização do mercado consumidor que, atualmente, se espalha pelo espaço cibernético. Ignorar tais mudanças econômicas e avanços tecnológicos significa, para o país, perder a carruagem da história. Assim, isso se traduz no discurso do Ministro acerca da inclusão digital que, na sua opinião, é fundamental para o desenvolvimento do país.

Pode parecer fácil comprar computadores e instalá-los nas salas de aula do país inteiro e, via banda larga ou rádio, conectar crianças e jovens dos rincões mais distantes ao universo



sem fronteiras (e maravilhoso, para muitos) da ‘world wide web’. Porém, não é tão simples assim: além da cara manutenção que as máquinas requerem, existe a necessidade de contratar e treinar pessoas para ajudarem na operação dessas máquinas (para muitos, maravilhosas). Do mesmo modo, os aprendizes devem ser orientados a navegar pelas páginas que contenham apenas conteúdos formativo e não se deleitarem em sítios que constituam mero passatempo. Ainda, a escola deve se adaptar, desde o porteiro até a direção, desde a cerca até os interruptores, para que a inserção dos computadores nesse universo escolar seja bem sucedida.

Esse é um dos exemplos em que os organismos internacionais interferem na realidade escolar brasileira, especialmente por vivermos atualmente num mundo globalizado que impõe (não exige) que os indivíduos se sintam integrados a ele por meio das tecnologias de comunicação.

Na mesma perspectiva, existe em nível mundial uma pressão de instituições financeiras que, em troca de empréstimos milionários, exigem que os países em desenvolvimento ampliem a rede escolar, melhorem a infra-estrutura e diminuam os índices de evasão e de repetência escolares. Assim, em troca de dinheiro que ajuda a sanar os furos do dilapidado tesouro nacional, desenvolve-se uma educação no Brasil que, à custa de cumprir em pouco espaço de tempo tais exigências, cria uma situação de faz-de-conta: salas abarrotadas de jovens sem perspectivas, baixa remuneração dos professores, planos de carreira que provocam indignação, métodos de avaliação que reforçam a mediocridade intelectual de alunos, professores e outros.

Todos conhecemos a fantasia educacional que se instalou no Brasil e podemos prever as suas consequências em médio e longo prazos. Não é necessário ser nenhum “expert”: basta trabalhar ou frequentar as escolas públicas brasileiras que, com poucas exceções, constituem a maquiada pedra-de-toque dos últimos governos brasileiros. Acabando com os analfabetos tradicionais, o país se vangloria junto aos bancos mundiais do seu novo grupo de analfabetos funcionais, não-letrados e pseudo-intelectuais.

Portanto, a tarefa do gestor escolar não é apenas colocar computadores nas salas de aulas para atender às expectativas de organismos internacionais e perfilar-se ao que a globalização exige e impõe. É necessário antes resolver problemas históricos da educação brasileira. Do contrário, taparemos o sol com a peneira e assinaremos, com o polegar, nosso atestado de ignorância. Todos seremos sumariamente reprovados, sem chances de recuperação. Gerir escolas, no contexto globalizado, é tarefa difícil, porque implica entender, questionar e aproveitar as oportunidades que se apresentam, a fim de que a escola ajude a humanizar o ser humano.

Para finalizar, as palavras de Paulo Freire são exemplares no que se refere ao papel do gestor do escolar: “É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática”. Um bom gestor escolar democrático é aquele que põe em prática o que diz, que ouve o que os outros dizem e faz por todos e não apenas para si mesmo.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei nº 9.394** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em 15 jun. 2009.
- COSTA, Carlos Eduardo. **Informação em tempos de globalização**: a transformação da sociedade. Disponível em: <[www.administradores.com.br/artigos/informacao\\_em\\_tempos\\_de\\_globalizacao\\_a\\_transformacao\\_da\\_sociedade](http://www.administradores.com.br/artigos/informacao_em_tempos_de_globalizacao_a_transformacao_da_sociedade)>. Acesso em 30 maio 2009.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- EQUIPE BRASIL ESCOLA. A educação atual. Disponível em: <<http://www.monografias.br/brasilecola.com/pedagogia/aeducacao-atual.htm>>. Acesso em 25 jun. 2009.
- FONTANEL, Jaques. O Estado e o processo de globalização. In: **Ensaio FEE**, ano 1988, n. 2. Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Porto Alegre-RS.
- FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. São Paulo: Editora Paz e Terra. 27ª Edição, 2003.
- FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**: gestão escolar e formação de gestores. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, v.17, n.72, p.1-195, fev./jun. 2000.
- GESTÃO ESCOLAR. **Gestão Escolar** – Introdução. Disponível em: <<http://www.conteudoescola.com.br/site/content/view/42/45/>>. Acesso em 27 abr. 2009.
- IANNI, Octavio. **Teoria da globalização**. 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- IANNI, Octávio. Teorias da Globalização. In: Cadernos de Problemas Brasileiros. **Revista de Problemas Brasileiros**. n. 318, nov-dez/1996.
- LEVY, Pierre. **O ciberespaço como um passo meta evolutivo**. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Org.). A genealogia do virtual. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- LINS, Hoyedo Nunes. Palestra proferida na Faculdade de Educação de Florianópolis. Florianópolis: UDESC, s/d. (Fita VHS localizada no acervo da Biblioteca Pública Municipal de Santo Antônio do Planalto - RS).
- LÜCK, Heloisa. Qual a questão? In: **Em Aberto**, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, v.17, n.72, fev./jun., 2000.
- MORIN, Edgar. **Cruzada de heróis anônimos pelo planeta**. Entrevista ao Estado de São Paulo. Disponível em: <[http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/educadores/info/artigos\\_060501.htm](http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/educadores/info/artigos_060501.htm)>.

MÜLLER, Nelsi. **Correio do Povo**, 28 ago. 2006, p. 10.

NAURA S.C., AGUIAR, Márcia A. S. *Gestão da Educação*. São Paulo: Cortez, 2000;  
RIEHL, Hank. *Gestão Baseada nas Capacidades*. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, nº 8, p. 26-29, mai./jun. 1998; FARIA, Elaine Turk & AZEVEDO E SOUZA, Valdemarina B. de. *Administração escolar (cadernos EDIPUCRS; 7, Série Educação2)*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

PRINCIPE, Maria Luiza. Disponível em:  
<<http://revistaescola.abril.com/ler/geografia/fundamental/globalizacao-426816>>.

ROUANET, Sérgio Paulo. **As razões do Iluminismo**. São Paulo: Companhia das letras, 1998.

SAVIANI, Demerval. **Educação Brasileira – Estrutura e Sistema**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1975.

SCHUMACHER, E.F. **O negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1983.

SCURO NETO, Pedro. **Educação e trabalho no Mercosul: uma política de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www2.mre.gov.br/unir/webunir/bila/11/notas/1nota.htm>>. Acesso em 10 jun. 2009.

SILVA, Antônio José Imbassahy; MENDONÇA, Dirlene. **Atribuições dos gestores escolares da rede pública municipal de ensino**. Salvador-BA, maio/2003. Disponível em: <<http://www.smec.salvador.ba.gov.br/documentos/atribuicoes-dos-gestores-escolares.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2009.

SILVEIRA, Ênio. A era da internacionalização in: IANNI, Octavio. **Teoria da globalização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

SILVEIRA, Márcio Rogério. **A integração econômica e os interesses da Globalização**. Disponível em: <<http://members.tripod.com/~aacastro/integra.htm>>. Acesso em 12 abr. 2009.

SPIVAKOSKI, Lorimar Salete Sartor. **Mal-estar docente: prevenção e políticas públicas**. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/858-2.pdf?PHPSESSID=2009051808165475>>. Acesso em 12 jun. 2009.

STRAZZACAPPA, Cristina; MONTANARI, Valdir. **Globalização**. São Paulo: Editora Moderna, 1998.

TEIXEIRA, Francisco Carlos. Apud GUIMARÃES, Arthur. **Globalização**. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.uol.com.br/geografia/fundamentos/globalizacao-426816.shtml>>. Acesso em 10 jun. 2009.

TORRES, Carlos Alberto. **A escola precisa debater as influências da globalização** (entrevista). Disponível em: <[http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/educacao/conteudo\\_283631.shtml](http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/educacao/conteudo_283631.shtml)>. Acesso em 27 maio 2009.

VILLASANTE, Tomás R. Estado, Sociedade e Programações Alternativas. **Revista Brasileira de Educação**, nº 10, jan./abr. 1999, p. 97-105.