



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O PERFIL CONTEMPORÂNEO DO GESTOR  
ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS DE UMA  
ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DE  
PALMAS – TO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Flávia dos Passos Rodrigues Hawat**

**Palmas, TO, Brasil  
2011**

**O PERFIL CONTEMPORÂNEO DO GESTOR  
ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS DE UMA ESCOLA  
PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DE PALMAS – TO**

**por**

**Flávia dos Passos Rodrigues Hawat**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* 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. Luís Fernando Lazzarin**

**Palmas, TO, Brasil**

**2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

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

**O PERFIL CONTEMPORÂNEO DO GESTOR  
ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS DE UMA ESCOLA  
PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DE PALMAS – TO**

elaborada por  
**Flávia dos Passos Rodrigues Hawat**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

Luis Fernando Lazzarin  
(Presidente/Orientador)

Débora Teixeira de Mello, Dra.(UNICAMP)

Marta Roseli de Azeredo Barichello, Dra. (UFSM)

Santa Maria, RS, 19 de agosto de 2011.

Folha de Aprovação

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O PERFIL CONTEMPORÂNEO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DE PALMAS – TO**

AUTORA: FLÁVIA DOS PASSOS RODRIGUES HAWAT  
ORIENTADOR: LUÍS FERNANDO LAZZARIN  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 19 de agosto de 2011.

Esta Monografia tem como objetivo discutir aspectos teóricos e práticos sobre o perfil do gestor escolar no mundo contemporâneo, baseando-se na observação de uma escola pública primária de Palmas – TO, de modo a identificar a missão e os desafios da escola, conceituar os termos Gestão Escolar, Autonomia, Democracia e Liderança e descrever o perfil do Gestor Escolar mediante os desafios escolares contemporâneos.

Palavras-chave: Educação. Políticas Públicas. Gestão Escolar.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O PERFIL CONTEMPORÂNEO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DE PALMAS – TO**

(MANAGER PROFILE CONTEMPORARY SCHOOL FORWARD TO THE  
CHALLENGES OF A PUBLIC SCHOOL OF PALMAS ELEMENTARY SCHOOL-TO)

AUTHOR: FLÁVIA DOS PASSOS RODRIGUES HAWAT

ADVISER: LUÍS FERNANDO LAZZARIN

Data e Local da Defesa: Santa Maria/RS, 19 de agosto de 2011.

This monograph aims to discuss theoretical and practical aspects of the school manager's profile in the contemporary world, based on the observation of a public elementary school in Palmas - TO, in order to identify the mission and the challenges of school, to conceptualize the terms school Management, Autonomy, Democracy and Leadership and describe the profile of the school Manager by contemporary educational challenges.

Key-words: Education. Public Policy. Public Management.

\*\*\*\*\*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	9
2.1 Escola: sua missão e os desafios de seu tempo .....	10
2.2 O que são e como se relacionam a Gestão Escolar, Autonomia, Democracia e Liderança .....	14
2.3 O perfil do Gestor Escolar mediante os desafios da Escola Contemporânea .....	17
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	21
3.1 Contato com a escola-campo, coleta e análise de dados .....	22
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	24
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	34
<b>ANEXOS</b> .....	36

## 1. INTRODUÇÃO

Há uma década, um número restrito de brasileiros apresentava condições financeiras de receber revistas e jornais, diariamente, em casa, e os utilizava enquanto mecanismo seguro, rápido e eficiente de aquisição da notícia. Hoje essa parcela cresceu significativamente e tem desfrutado mais do mundo virtual do que de qualquer outra forma de impresso e, quando revistas ou jornais são recebidos, a notícia já não é novidade, vez que já percorreu todos os canais da Internet como, por exemplo, o “Facebook” e o “Twitter.”

Nesse mundo dinâmico, irrestrito, repleto de inovações tecnológicas, cada vez mais ousadas e voltadas para a capacidade de comunicação, a escola brasileira, naturalmente, já demonstra a carência de se lhe apresentar uma nova postura, capaz de lhe permitir acompanhar a evolução sociotecnológica.

Diante disso, o que precisa mudar no funcionamento da escola? Quais são os desafios que a escola deverá enfrentar para acompanhar todo esse processo? Como direcionar funcionários e professores ao pleno exercício de suas atribuições? Qual deve ser o perfil do Gestor Escolar de uma escola de ensino fundamental da rede pública de Palmas nos dias de hoje?

Nesse âmbito, o presente trabalho, organizado em cinco seções (Introdução, Referencial Teórico, Resultados e Discussão e Considerações Finais), possibilitando a abordagem do assunto e das modalidades de subtemas que são importantes para o desenvolvimento da Educação, está focado em conhecer o perfil contemporâneo ideal do Gestor Escolar frente aos desafios de uma escola de ensino fundamental da rede pública de ensino de Palmas – TO, bem assim, realizar o estudo de uma parcela significativa da literatura disponível.

De modo centrado, especificamente, esta produção objetiva ser capaz de:

a) oferecer apontamentos teórico-práticos sobre o que se espera de um bom gestor escolar;

b) constituir-se em instrumento de reflexão para professores, funcionários, comunidade e gestores escolares;

c) promover uma reflexão, específica e necessária, referente à postura que os gestores escolares devem assumir diante da era digital que se nos apresenta.

Para tanto, primeiramente, discorre sobre a revisão literária acerca das definições hoje concebidas para: “*Escola: sua missão e os desafios de seu tempo*”, “*O que são e como se relacionam a Gestão Escolar, Autonomia, Democracia e Liderança*” e “*O perfil do Gestor Escolar mediante os desafios da Escola Contemporânea.*”

No plano subsequente, utilizando-se do material coletado na escola-campo, por meio de entrevistas e observação, procura averiguar como o gestor tem se posicionado diante do sistema chamado escola.

Outrossim, propõe a análise de ambos os campos, teórico e prático, visando se constituir em instrumento de subsídio e reflexão para todos aqueles que se importam com os caminhos que a Educação deste País precisa seguir.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na dinâmica do mundo contemporâneo, há que se falar das tendências que impulsionam o existir da escola e a missão que esta deve executar. Segundo Lück (2000, p. 12), a educação que se pratica na escola, com o passar dos anos, vai se tornando mais complexa e, por isso, requer que os esforços empreendidos em prol das ações inerentes sejam intensificados e o trabalho educacional, mais bem organizado.

Lück (2000, p. 12), convenientemente, destaca que a comunidade precisa manter-se participante da rotina da escola para que a educação efetivamente ocorra. A educação efetiva, experiência que cumpre à escola, ainda segundo a autora, é aquela que não só promove a preparação do aluno para alcançar níveis subsequentes de escolaridade, mas também, e principalmente, para que ele vislumbre o aprendizado capaz de lhe proporcionar a compreensão da vida, acerca de si mesmo e da sociedade, enquanto quesitos imprescindíveis do exercício da cidadania.

Toda essa tarefa é atribuída, via de regra, ao Gestor Escolar e a ele cumpre, segundo programa do Cedhap<sup>1</sup> (2003, p. 2), mobilizar e orientar virtudes encontradas na escola, quais sejam, o talento e o esforço coletivos. A isso deve associar a empregabilidade adequada de recursos e a realização de processos que assegurem à instituição o cumprimento do dever social e o alcance pleno da atividade educacional de formação dos alunos e da promoção de aprendizagens relevantes.

É importante mencionar que não foi sempre assim. Até os primeiros anos do século XX, era visível no discurso da época, encontrado, por exemplo, em Leão (1953, p.107-109), o entendimento de que o comando da e na escola era condicionado a práticas e valores determinados pelo Estado e considerados imutáveis, portanto, consubstanciados em atribuir ao então Diretor da escola um

---

<sup>1</sup> Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado.

modo exato de administrar recursos e pessoas, vez que a ele cumpria defender os ideais do Estado.

Superada pouco a pouco a visão de que cumpriam ao Diretor todas as funções diretivas e decisórias da escola, conforme defendia Leão (1953, p.135), a nova postura, de direcionar funcionários, professores/alunos e comunidade, respeitado o contexto da comunidade escolar, encontrou abrigo a partir da segunda metade do século XX e melhor amparo neste século, vez que está inserida no contexto da “mudança”, assim concebido por Brandão (1981, p. 83):

Associar “educação” a “mudança” não é novidade. Tem sido um costume desde pelo menos as primeiras décadas do século. Mas só um pouco mais tarde, quando políticos e cientistas começaram a chamar a “mudança” de “desenvolvimento” (desenvolvimento social, socioeconômico, nacional, regional, de comunidades, etc.), é que foi lembrado que a educação deveria associar-se a ele também. Este foi o momento de uma transição importante. Antes de se difundirem pelo mundo ideias de *mudança* e de necessidade de *mudança social*, a educação era pensada como alguma coisa que preserva, que conserva, que resguarda justamente de se mudarem, de se perderem, as tradições, os costumes e os valores de “um povo”, “uma civilização.”

Desse modo, passemos a nos ater ao contexto das mudanças que devem orientar a prática do gestor educacional.

## **2.1 Escola: sua Missão e os Desafios de seu Tempo**

Procurando demonstrar a evolução da escola até à conotação que recebe nos dias de hoje, Senge (2005, p.18) assim partilha:

[...] seguidamente ouvíamos pessoas expressarem sua opinião de que as escolas pós-industriais estão irremediavelmente falidas. Nos Estados Unidos, esta preocupação data, no mínimo, de 1983, quando foi publicado o relatório do governo norte-americano chamado *Uma Nação em Risco*, afirmando que a população norte-americana estava pouco educada para competir no mercado global. Embora muitas acusações amplas do relatório tenham se mostrado falsas desde então, a percepção da crise nas escolas permanece.

Senge (2005, p.18) acrescenta a isso um percurso temporal por que passou a escola, desde o século XIX até os nossos dias, situando-a em contextos socioeconômicos distintos. Afirma que as escolas hoje estão envoltas em um ambiente cujo contexto pressiona de forma peculiar, diferente. Esse contexto é considerado desconhecido, vez que difere de todas as demais formas de organização social, econômica, política e educacional já vividas.

Ainda segundo Senge (2005, p.18):

[...]no mundo industrial do século XIX, o sistema educacional único para todos foi um benefício que reduziu o abuso do trabalho infantil e trouxe oportunidades para o mundo. Por volta de 1950, a metade dos jovens com 18 anos de idade nas nações industrializadas esperavam graduar-se no ensino médio. Muitas dessas pessoas conseguiam empregos relativamente bons, embora tivessem habilidades de leitura e de matemática somente um pouco acima do nível da sexta série do ensino fundamental. De acordo com qualquer medida objetiva, quando se leva em conta toda a variedade da população escolar, os educadores dos Estados Unidos (e do resto do mundo) ainda são tão bons, e provavelmente melhores que a média, no ensino das habilidades básicas. Porém, os níveis de exigência vêm aumentando de forma dramática.

Subsequentemente, esse mesmo autor alerta que, diante da evolução dos níveis de exigência, os grandes desafios têm sido enfrentados pelos países em desenvolvimento, porque estes não possuem experiências de sucesso com a educação em momentos anteriores e agora, necessitam de melhorar os rendimentos educacionais, especialmente, por caminharem para o alcance de economias mais industrializadas, ou, além disso, e também, por apresentarem-se na vertente de governos democráticos e descentralizados.

Então, procurando encontrar uma definição do contexto que se apresenta à escola de hoje, inserida nesse mundo novo, Lück (2000, p.15) tece pertinentes orientações acerca dos vetores que impulsionam o seu funcionamento: 1) a realidade, globalizada, está configurada no interligar de fatos e situações; 2) essa mesma realidade é, assinaladamente, dinâmica e social, vez que advém de pontos de vista que se confluem nas relações interpessoais firmadas; 3) homem e

sociedade se (re)significam todos os dias e, nessa dinâmica, podem ser conduzidos, mas não dominados; 4) situações que antes eram consideradas problemas nas relações sociais (incerteza, ambiguidade, contradições, tensão, conflito e crise), agora são compreendidas como naturais e positivas para a evolução interpessoal; 5) conquista e êxito são resultantes de um processo e não um objetivo, e devem ser cultivados por meio do fazer empreendedor; 6) enquanto atribuição mor, cumpre ao dirigente articular com sinergia o talento e a capacidade humana, por meio da propagação constante da cultura organizacional havida; 7) experiências positivas devem servir para inspirar, orientar projetos, e não para serem reaplicados. Cada contexto deve ser pensado em si e para si mesmo; 8) as organizações podem ser consideradas atuantes quando o patrimônio humano pelo qual se constitui mantém-se atuante, de forma sinérgica, e seus usuários participantes; 9) gere-se bem quando se promove sinergia e se pode contar com uma equipe atuante, observando-se o contexto cultural havido; 10) o sucesso das organizações depende da combinação entre talento e energia humanos, atributos capazes de mover e transformar estruturas sociais.

A essa visão social conferida ao contexto que circunda e precisa mover a escola, acrescentem-se as palavras de D'elors (1998, p.40), quando em uma sequência de colocações acerca da Globalização, apresenta importante dever para a Educação, que, por sua vez, desencadeia um dos grandes desafios da escola:

A educação tem, sem dúvida, um papel importante a desempenhar, se se quiser dominar o desenvolvimento do entrecruzar de redes de comunicação que, pondo os homens a escutarem-se uns aos outros, faz deles verdadeiros vizinhos.

Além disso, D'elors (1998, p.111-112) aborda o caráter ininterrupto da aprendizagem humana e sua origem e fim sociais, procurando assim, definir a relação indissociável que deve haver entre o ambiente escolar e o social. Afirma que o homem aprende desde que começa a viver e continua aprendendo até morrer, curso este, que não se dá de forma isolada, pelo contrário, ocorre com o contato social permanente. As diferenças, sucessos e insucesso, desse processo dependem então das relações conferidas diferentemente de um indivíduo para outro.

Ainda para D'elors (1998, p.111-112), a educação resulta do viver em sociedade, do contato com o próximo e com o conjunto de fazeres sociais que oferece o grupo, tais como a vida comunitária, religiosa e política. Esses vínculos, por si sós, já são capazes de promover educação *in natura*. Distinga-se comunidade de instituição escolar, sendo que a esta, especificamente, cumpre o papel de educar. Contudo, que esta não se isole daquela.

À escola agora, nas palavras de Teixeira (1997, p.166), cumpre o dever indispensável de que todos sejam capazes de aprender. A luta para que ela fosse oferecida a todos já se encerrou e é hoje direito adquirido, mesmo que ainda não tenha se concretizado em algumas regiões do país.

Teixeira (1997, p.166) alerta ainda, para uma observação necessária, capaz de fazer que enxerguemos esse novo dever, que modificou inclusive o conceito de rendimento escolar. O autor considera que, antes, a reprovação de um aluno era configurada em critério de seleção. Contrariamente a isso, agora serve para demonstrar que, em vez de ser capaz de ensinar, a escola é uma instituição fracassada no processo de formação de cidadãos.

Desse modo e diante da rapidez que se nos impõe a evolução da tecnologia, visível, “palpável”, alcançável até nos mais distantes espaços do planeta, o perfil da escola está sendo submetido à assunção de um novo norte, anunciado também no discurso de Senge (2005, p.15-16):

No decorrer de nossas vidas, enquanto trocamos de cenário para cenário, encontramos novidades e novos desafios, pequenos e grandes. Se estivermos prontos para eles, viver e aprender tornam-se inseparáveis.

E se todas as comunidades se dedicassem, antes de tudo, a proporcionar esta conexão entre a vida e a aprendizagem? Um mundo assim seria bastante diferente do nosso.

(...) Possivelmente, com o passo da mudança acelerando-se, já estamos chegando nesse mundo, mesmo que não estejamos prontos para ele. Alguns críticos dizem que isso irá tornar as escolas irrelevantes. Sentimos que exatamente o oposto é verdadeiro. As crianças sempre irão precisar de locais seguros para aprender. Sempre precisarão de pontos de partida, de onde possam seguir sua curiosidade no mundo mais amplo, e sempre precisarão de locais para fazer a transição dos lares de sua infância para a sociedade maior dos amigos e adultos.

Na iminência desse mundo em que a escola vai se (re) significando, Hora (2010, p.34) aponta uma responsabilidade concreta, vislumbrando o âmbito social por que deve se orientar a escola, quando diz:

A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

## **2.2 O que são e como se relacionam a Gestão Escolar, Autonomia, Democracia e Liderança**

Na perspectiva da escola do mundo contemporâneo, do desenvolvimento tecnológico, anunciada como uma espécie de premonição em “*Educação um tesouro a descobrir – Relatório para a UNESCO, da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*”, D’elors (1998, p.190-191) tece importantes considerações, que já se materializaram de tal forma, que devem ser observadas na escola de hoje:

Ensinar é uma arte e nada pode substituir a riqueza do diálogo pedagógico. Contudo a revolução mediática abre ao ensino vias inexploradas. As tecnologias informáticas multiplicaram por dez as possibilidades de busca de informações e os equipamentos interativos e multimídia colocam à disposição dos alunos um manancial inesgotável de informações: \* computadores de qualquer capacidade e complexidade; \* programas de televisão educativa por cabo ou satélite; \* equipamento multimídia; \* sistemas interativos de troca de informações incluindo correio eletrônico e acesso direto a bibliotecas eletrônicas e a bancos de dados; \* simuladores eletrônicos; \* sistemas de realidade virtual em três dimensões, Munidos destes novos instrumentos, os alunos tornam-se pesquisadores. Os professores ensinam aos alunos a avaliar e gerir, na prática, a informação que lhes chega. Este processo revela-se muito mais próximo da vida real do que os métodos tradicionais de transmissão do saber. Começam a surgir nas salas de aula novos tipos de relacionamento.

Nesse contexto, a Gestão Escolar, que substituiu a Administração da Escola, na perspectiva de Lück (2000, p.7), pode ser concebida como aquela que constitui dimensão e enfoque centrados na tarefa de organizar, mobilizar e articular recursos materiais e humanos em virtude de fazer avançar a realidade sócio-educacional concebida nas escolas. Neste perfil de gestão, a aprendizagem pretendida está configurada em tornar os alunos cidadãos capazes de atuar na vida em sociedade, já globalizada, e na economia que se baseia no conhecimento.

Trata-se, segundo a autora, na sequência de sua exposição, de um processo efetivo de aprendizagem, definido pela promoção de objetivos mais complexos,

surgidos, enumerados, a partir de carências advindas da evolução social, econômica e cultural, observado o ritmo dinâmico da competência humana, que vai se organizando sinergicamente.

A isso acrescenta (p. 7) três importantes competências da Gestão Escolar, que podem ser assim traduzidas: 1) propiciar meios capazes de instrumentalizar a cultura de resultados, empreendida por meio de ações coletivas, associadas e articuladas; 2) impelir a prática de soluções tópicas, restritivas, direcionadas, e promover a resolução global, ampla, detalhada dos problemas densos que acompanham a Educação; 3) realizar as ações da escola de modo ininterrupto e simultâneo, vez que as demandas sempre estarão inter-relacionadas.

Isso imprime à Educação e à própria escola a tão sonhada autonomia, assinalada na fala de Lück (2000, p.13), quando trata do processo de desenvolvimento do modelo de direção escolar, vez que este se liberta e liberta a escola. A autora promove uma análise pertinente do modo de “administrar” a escola, seguido até bem pouco tempo, em que o diretor emanava da força do Estado, sendo, portanto, o representante dos “órgãos centrais”.

Lück (2000, p.13) evidencia ainda, que a esse servidor público não competia o fomento das ideias, a inovação, a percepção das carências da comunidade escolar. Cumpria-lhe apenas assegurar o domínio da atuação do Governo, devendo-lhe as tarefas de prestar informações aos superiores, controlar, supervisionar, a execução de ordens e dirigir a escola, fazendo desta um modelo diante do sistema de ensino. Quando capaz de realizar todas essas tarefas, o diretor era considerado um bom diretor.

Vencido esse passado, ainda segundo Lück (2000, p.16), podemos compreender a estreita relação havida hoje entre gestão escolar, autonomia, democracia e liderança: em primeiro plano, a Administração Escolar foi superada pela Gestão Escolar, vez que esta abrange campos não concebidos por aquela. Note-se, para tanto, que hoje, primeiramente, importa à escola a promoção do social, configurando-se esse processo em pura democratização da escola, assegurado o direito de realizar o próprio trabalho.

A autora enumera enquanto concretização desse processo democrático, por exemplo, a construção autêntica do Projeto Político Pedagógico, a descentralização

do poder por meio das decisões coletivas, o entendimento de que nas relações interpessoais os conflitos, as indiferenças, são aspectos que movem a escola para uma postura de reflexão, impulsionada pela presença de uma característica que acompanha a Gestão Escolar, a liderança.

Somando-se a esse discurso, Lück (2000, p.16) considera ser necessário compreender que a evolução do fazer educacional está relacionado às “mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino.” Resultante dessa postura, acredita que termos como descentralização, democratização e autonomia atingem o nível do que é imprescindível e, por isso, devem amplamente estudados e compreendidos.

Instaurado então, o contexto das relações sociais efetivas, Hora (2010, p.34) faz consignar esse aspecto no circundar da escola, apontando para a visão do que é democracia na gestão escolar:

A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

Ademais, Hora (2010, p.34-35) define que a democratização da escola tem sido concebida a partir de três âmbitos, quais sejam “democratização como ampliação do acesso à instituição educacional; democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos.”

A isso acrescenta Hora (2010, p.49):

A gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola.

Quando esses interesses se tornam verdadeiramente um compromisso sociopolítico do gestor escolar, os envolvidos no cotidiano escolar concebem, ainda segundo o que postula Hora (2010, p.51), o lugar que ocupam e exata responsabilidade que têm no funcionamento da escola.



Daí surge a necessidade de promover a gestão escolar com liderança, vez que não basta a construção de um ambiente participativo em que não se perceba o adequado direcionamento acerca de uma missão.

Assim, Lück (2010, p. 95) define o que significa a liderança na gestão escolar:

[...] liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais. Corresponde à capacidade de influenciar pessoas individualmente ou grupo, de modo que ajam voltadas para a realização de uma tarefa, a efetivação de um resultado, ou o cumprimento de objetivos determinados, de modo voluntário e motivado, a partir do reconhecimento de que fazem parte de uma equipe e que compartilham em comum responsabilidades sociais a que devem atender.

Porém, é importante notar que, segundo Senge (2005, p.238), em uma de suas narrativas sobre o que não deve ser entendido como liderança, há aqueles que se confundem, definindo como postura do líder os imperativos “Advogue. Esclareça o problema e assuma uma posição. Não recue. Seja forte. Seja racional. Seja convincente. Seja correto.”

Justamente ao contrário disso, Senge (2005, p.238) considera que esse protótipo de “diretor” é um peso lançado sobre os ombros dos educadores da rede pública de ensino. Esse peso é o responsável por impedir que ambientes propícios à contínua reflexão e investigação sejam instaurados na escola.

### **2.3 O perfil do Gestor Escolar mediante os desafios da Escola Contemporânea**

Na tentativa de encontrar um caminho, uma definição possível para os itens que devem compor o perfil do Gestor Escolar de nossa época, Senge (2005, p. 174), assim prescreve:

(...) faça tudo que puder para encorajar o trabalho com a visão pessoal e o domínio pessoal antes que o processo de visão compartilhada comece. Lide sem paixão com seus pontos fortes e fracos como líder do processo. Como você se comunica melhor? Que pressões estão lhe afetando, e como você responde a elas? As pessoas confiam em você? Em que elas baseiam essa confiança? Quanto tempo esse esforço exigirá de você, e quanto tempo você tem disponível para dedicar a ele? Até que ponto você já tem consciência das visões, objetivos e sentimentos das pessoas no sistema

escolar, e qual é seu nível de curiosidade para descobrir o que ainda não sabe? Mais importante de tudo: qual é sua visão pessoal para o sistema escolar e para você mesmo? Quando começar a falar sobre sua visão para a escola, você será automaticamente chamado a falar sobre seu significado pessoal para você e as fontes de seu comprometimento com ela.

Em seguida, Senge (2005, p.174) exemplifica, enquanto perfil do gestor, a postura franca e contínua que precisa ser instaurada entre os pais e os membros da escola. Usando um depoimento de um gestor escolar, Tim Lucas, apresenta ainda, o que chama de “conversa de nove anos.”

Isso significa que, em primeiro lugar, deve ficar claro para o gestor e, posteriormente, para os pais e demais integrantes da escola que a conversa entre eles não pode durar apenas enquanto transcorre uma reunião. Ela se estenderá por, mais ou menos, nove anos (ensino fundamental). Daí a consciência de que haverá uma história a construir e o princípio dela é devido justamente ao Gestor Escolar.

O mesmo autor (2005, p.186-189) estabelece ainda os chamados “Princípios-guia para preparar líderes educacionais transformadores”, que podem ser parafraseados e aplicados ao perfil do gestor da escola contemporânea, da seguinte forma:

1. É preciso entender que a visão de “gerenciar escolas” foi substituída por aquela em que se fala de “transformar escolas.” O gestor precisa ser líder e a transformar a escola é a sua missão;
2. Deve-se promover a cidadania em um contexto democrático, ou seja, é necessário que o gestor considere os objetivos privados individuais sem, contudo, desmerecer as responsabilidades cívicas, vez que também carecem de ser abordadas no contexto escolar;
3. A liderança na gestão escolar é imprescindível e deve estar constituída da prática intelectual, moral e profissional;
4. O trabalho do gestor escolar deve ser provido de reflexão crítica, observado o contexto cultural, político e moral da escola;
5. É mister que se entenda e dissemine a ideia de que a escola não é burocracia e sim, o local onde deve ser praticada a política da cultura, atividade centro da prática escolar, vez que ser educado é conceber uma cultura.

Lück (2010, p.74) alerta, contudo, que “o dito popular ‘não basta parecer bom, é preciso ser bom’ expressa o entendimento de que a aplicação das características é

que se traduzem em liderança e que fazem a diferença, e não as características em si.”

Partindo desse princípio, de que o Gestor deve ser “bom”, Lück (2010, p.74) enumera as “atitudes identificadas em pessoas que expressam comportamentos de liderança”:

Aceitação a desafios; autoconfiança; autocontrole; autodeterminação; comprometimento; dedicação; determinação; empatia; empreendedorismo; entusiasmo; espírito de equipe; expectativas elevadas; flexibilidade; gosto pelo trabalho; iniciativa; inteligência emocional; inteligência social; laboriosidade; maturidade psicológica e social; motivação; ousadia; perseverança; persistência; proatividade; resiliência; tolerância aos desafios.

Todas essas atitudes, enumeradas por Lück (2010), podem frustrar as expectativas de atuação de gestores que se lançaram há pouco na “empreitada” da Gestão Escolar, justamente por não enxergarem em si mesmos todas essas posturas deveras importantes.

Note-se, porém, que Lück (2010) as enumera, denominando-as de “atitudes” e estas são passíveis de nossa escolha e, portanto, não são únicas e propriedades de uma espécie de dom. Senge (2005, p.187) partilha dessa mesma ideia, de que, se houver o empreendimento de um esforço, prático e teórico, nossa postura pode ser aperfeiçoada por meio da reflexão sistemática e crítica.

Lück (2010, p.130) orienta ainda:

1) Conheça suas forças pessoais e as maximize, e conheça suas fraquezas e limitações e as supere; 2) conheça os fatores e princípios da liderança e desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes para o seu exercício; 3) conheça a natureza humana e desenvolva uma sensibilidade e aceitação para as suas contradições, assim como as habilidades para lidar com ela; 4) conheça a natureza do seu trabalho, compreenda os seus múltiplos desdobramentos e desenvolva o domínio dos fundamentos, métodos e técnicas necessários para essa atuação profissional; 5) conheça a escola como uma organização social e compreenda a sua cultura, em seus desdobramentos, possibilidades e limitações a serem superadas; 6) desenvolva habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos e desenvolvimento de equipe.

O que prevalece, porém, dentre todos os apontamentos conferidos ao gestor escolar ao longo da tessitura produzida por Lück (2010, p.143), é que a liderança integra, de modo significativo, a Gestão Escolar. Sem ela, o fazer do gestor retrocede e é simplificado à mera capacidade de administrar a escola, desprovendo-

a das possibilidades de desenvolvimento e transformação, características fundamentais que devem ser mantidas em prol da missão que tem para com a sociedade, sempre em contínua evolução.

Desprovido o Gestor da prática da liderança, ainda segundo Lück (2010, p. 143), o trabalho que realiza na escola se restringe ao cumprimento de metas, que desconsidera os processos de humanização, de socialização do contexto escolar, privando-o da “criatividade, inovação, capacidade de resolução de problemas.”

### 3. METODOLOGIA

A Ciência alavanca-se por meio do trabalho contínuo do pesquisador. Este é responsável pelas ações que empreende e deve se posicionar atento quanto à disseminação dos postulados e das teorias que vão emergindo desse fazer. Desse modo, a primeira consideração que podemos encontrar em Mazzotti (2006, p.650) é justamente sobre o cuidado que o pesquisador precisa nutrir quanto ao partilhar das evidências encontradas em cada estudo: a comunidade acadêmica é aquela apta a validar ou não cada uma das “leituras” propostas.

Assim, é preciso que o pesquisador esteja munido de certeza quando da escolha do caminho a pesquisar e dos instrumentos que deverá utilizar para tanto. Surge aqui, a adequada linha de pesquisa que adotará. A mais comum estratégia de pesquisa, erroneamente entendida como a de mais fácil abordagem, é o Estudo de Caso, modalidade repleta de peculiaridades e requer zelo quando de sua aplicação.

Como define Mazzotti (2006, p.650), o “caso” é uma situação complexa e/ou intrigante, cuja relevância justifique o esforço de compreensão.” Para Mazzotti (2006, p.650), no foco de sua análise, o estudo de caso faz referência apenas aos qualitativos e é revisto na óptica de dois importantes autores, Robert Stake (2000, p. 436) e Robert Yin (1984, p. 24), da seguinte forma:

1) para Stake:

a) distinguível em três níveis, quais sejam: intrínseco (o objetivo não é produzir elementos teóricos, mas conhecer o caso em sua profundidade), instrumental (o ponto de partida para o conhecimento de fatores mais amplos) e coletivo (estudo instrumental aplicável a vários casos, com o intuito de investigar vários casos);

b) geralmente, organizado em torno de um pequeno número de questões;

2) para Yin:

a) “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência;”

b) distinguível em: crítico (o mesmo chamado de “instrumental” em Stake) e extremo e revelador (aproximação da forma “intrínseca” de Stake).

Assim, verificadas as semelhanças e diferenças, o estudo de caso deve ser escolhido para o uso sempre que se pretender alcançar a compreensão de fenômenos sócias densos, particulares, típicos da vida real e que tragam em si características significativas e integrais (holísticas).

Desse modo, a linha de pesquisa adotada no presente trabalho é o Estudo de caso e ele observa etapas de produção, na conformidade do subitem abaixo.

### **3.1. Contato com a escola-campo, coleta e análise de dados**

Após o estudo minucioso dos teóricos que tratam do contexto da Gestão Escolar, a segunda etapa é relativa ao contato com a escola-campo, observação de sua rotina e do fazer que empreende cada um de seus membros, tendo em vista a relação destes com o Gestor da escola, bem assim, é momento de coletar de dados, destinados à análise comparativa com o referencial teórico composto na primeira etapa.

A coleta de dados está centrada na observação das relações promovidas entre funcionários, professores, alunos, comunidade e gestor escolar. Especificamente, apresenta questionário, destinado ao gestor escolar, a quem cumpre, segundo entendimento prévio, responder às perguntas havidas, e, também, aos professores e funcionários que desejem manifestar pontos de vista sobre o papel e o perfil desse profissional.

Para o gestor escolar, o questionário contempla a abordagem das seguintes questões: 1) Quais são os desafios que encontra no exercício do cargo de Gestor Escolar? 2) Quais são as características do perfil de um Gestor da Escola Contemporânea? 3) Existe algum modo diferente, especial, desenvolvido por você mesmo, para se relacionar melhor com professores, funcionários e/ou alunos? 4) O que você gostaria, no âmbito da Gestão Educacional, de ser capaz de realizar, se tivesse o poder necessário para tanto? 5) Como você visualiza os processos

permanentes de modernização das mídias? Elas interferem de que maneira no cotidiano da escola? 6) Você julga boa, proveitosa ou excelente sua prática? 7) O Sistema de Ensino, hoje, no Brasil, oferece os adequados instrumentos para o êxito da Gestão Educacional? Se possível, descreva o que julgar positivo e relevante.

Para os professores e funcionários, uma sequência de perguntas semelhante à anterior: 1) Quais são os desafios que o Gestor Escolar encontra no exercício do cargo? 2) Quais são as características do perfil de um Gestor da Escola Contemporânea? 3) Existe algum modo diferente, especial, desenvolvido pelo Gestor Escolar, para se relacionar melhor com professores, funcionários e/ou alunos? 4) O que você gostaria, no âmbito da Gestão Educacional, que fosse realizado não só na escola onde trabalha, mas em todas as outras do país? 5) Como você visualiza os processos permanentes de modernização das mídias? Elas interferem de que maneira no cotidiano da escola? 6) Você julga boa, proveitosa ou excelente a prática do Gestor de sua escola? 7) O Sistema de Ensino, hoje, no Brasil, oferece os adequados instrumentos para o êxito da Gestão Educacional? Se possível, descreva o que julgar positivo e relevante.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudantes brasileiros encontram-se inseridos em uma realidade de incoerências: educação insuficiente, vários níveis de pobreza, associados ao fado do subemprego, índices crescentes de violência e prostituição, desconstrução da família e ausência de seus membros no ambiente escolar, versus a ampla oferta de tecnologias e a construção de um mercado inseridos na quarta etapa da Globalização, segundo Lucci (2011) e, agora, cobra cidadãos para o mundo.

Nesse desalento, não deve restar a qualquer que seja o profissional desse Sistema da Educação o caminho da desistência, da desesperança. Nas palavras de Freire (2000, p. 33), eis o nosso legado:

Que a nossa presença no mundo, implicando escolha e decisão, não seja uma presença neutra. A capacidade de observar, de comparar, de avaliar para, decidindo, escolher, com o que, intervindo na vida da cidade, exercemos nossa cidadania, se erige então como uma competência fundamental. Se a minha não é uma presença neutra na história, devo assumir tão criticamente quanto possível sua politicidade. Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas para participar de práticas com ela coerentes.

Na empreitada deste trabalho, essas palavras freireanas constituíram se em estímulo para que, integralizada a tessitura, houvesse contribuição para todos quantos fossem alcançados por seus efeitos.

Desse modo, foram considerados nos contatos com a comunidade de uma escola de nível fundamental da rede de ensino de Palmas os seguintes apontamentos:

I – a Gestão Escolar orienta-se por estes elementos: aceitação a desafios; autoconfiança; autocontrole; autodeterminação; comprometimento; dedicação; determinação; empatia; empreendedorismo; entusiasmo; espírito de equipe; expectativas elevadas; flexibilidade; gosto pelo trabalho; iniciativa; inteligência emocional; inteligência social; laboriosidade; maturidade psicológica e social; motivação; ousadia; perseverança; persistência; proatividade; resiliência; tolerância aos desafios?



II – o Gestor Escolar:

a) se compreende ainda como um administrador da escola, ou determina-se pela capacidade de liderar e promover mudanças a partir de sua ação?

b) exerce o papel de líder?

c) concebe, pratica e dissemina o conceito, em nível amplo, de autonomia?

Definidos os pontos de observação, o primeiro contato com a escola ocorreu para a obtenção de dados elementares, bem assim para conhecer a rotina ali estabelecida.

Quanto à estrutura física, trata-se de uma unidade escolar de porte médio, verificada a maioria das escolas existentes no Estado. A arquitetura é sóbria, com cores discretas. Há jardim e espaço de convivência para alunos e professores. A cantina, onde se prepara a merenda, é localizada no ponto central das edificações e parece estar ali com um propósito: unir, pelo sabor e cheiro, todos os alunos, que, comportadamente, esperam chegar a vez em que serão atendidos.

Conta com videoteca, biblioteca e laboratório de informática, que, se comparados aos demais, havidos no Tocantins, podem ser considerados como em boas condições. As salas de aula são equipadas com quadro branco, ventiladores de teto, lâmpadas e cadeiras modernas. Integrando o bloco central onde está a cantina, estão também a Secretaria, Coordenação, Orientação e a Direção, ainda chamada assim, em todo o Estado, por questão de costume.

É uma escola que recebe cuidados, dos funcionários, dos alunos e das ações oriundas de projetos envolvendo a comunidade local, como é o caso da horta. Desde o portão, o aluno encontra um ambiente calmo, propício para a construção da tranquilidade, tão importante para os processos de ensino e aprendizagem.

Está localizada na região central da cidade, onde mora a classe média. Desse modo, os alunos ali matriculados têm sua origem em um destes berços: filhos de classe média ou filhos de trabalhadores que moram em setores periféricos e prestam algum tipo de serviço no centro da Capital.

No turno matutino, estão matriculados 350 alunos e, no vespertino, 319, segundo dados informados pela Secretaria da escola-campo, por meio do preenchimento da Ficha Técnica constante dos anexos. No total, são 22 turmas e 33 professores. A primeira dificuldade dos professores que ali trabalham, percebida já no segundo dia de contato e descrita em entrevista espontânea com a secretária escolar, está centrada nesta situação:

I – cerca de 40% dessas crianças vem de famílias de classe média, que correspondem às atividades propostas pela escola e que têm se apresentado para o contato com o ambiente educacional dos filhos;

II – os outros 60%, a começar da lista de materiais do início do ano letivo, oferecem aos filhos aquilo que podem e quando podem e, por conta da parcela privilegiada que divide com eles a escola, os pais e/ou responsáveis que integram este grupo se sentem inibidos a participar de qualquer programação proposta.

Em um plano secundário, a desestrutura familiar também tem dado sua parcela de contribuição para que o aluno, quando envolto pelos muros da escola, se torne um problema da sociedade, deixando de ser o centro das atribuições da família.

No terceiro dia foi possível visualizar a rotina da sala de aula, que ainda se mantém no método tradicional de ensino: aulas expositivas, quadro branco, realização de atividades em caderno ou livro, realização da “chamada”, recreio, com direito a merenda, outra etapa de aulas expositivas, aplicação de atividades, resolução comentada dos exercícios. Nas turmas de alfabetização, ainda foi possível ouvir algumas músicas, notar brincadeiras dirigidas e até encontrar um curioso mural de desenhos.

Ainda sem conversar diretamente sobre a prática pedagógica de cada profissional daquela escola, possível de notar foi a multiplicidade de afazeres que todos eles têm de enfrentar. Não houve exceção: todos eles estavam lotados em outras escolas além daquela, alguns com até 60h/semana.

No quarto dia, participando do recreio junto à sala dos professores, tornou-se possível obter as seguintes definições, conferidas em entrevista coletiva, realizada apenas com seis profissionais do magistério (aqueles que se manifestaram à vontade para fazê-lo).

Em tom de debate, orientando-se pelas Perguntas constantes do anexo a este trabalho, os professores participantes acabaram por imprimir os seguintes pontos de vista:

I – é imprescindível que, para o sucesso da Educação brasileira, o professor tenha o salário valorizado;

II – é indispensável o investimento em pesquisa na Educação;

III – ao professor deve ser dada a oportunidade de vislumbrar um mundo de constantes alterações, nos ramos da política, da economia, da cultura, da ciência e das artes, o qual não lhes é devido hoje, face à sobrecarga de trabalho;

IV – indispensável constituiu-se a formação continuada do professor, tanto aquela que deve ter seus caminhos potencializados pelo Poder Público, quanto as que deve buscar o próprio profissional, ambas inexistentes ou insuficientes;

V – os professores de hoje alcançaram o direito ao ponto de partida para a construção da autonomia de suas práticas, mas se recusam a utilizá-lo, porque qualquer gesto pode ser transformado em outra tarefa a lhe ser conferida, além de outras tantas já são, sistemicamente, impostas;

VI – o aluno se tornou um detalhe no processo de números e metas a que se reduz a escola, não só ali, mas em todo o Brasil, e isso tem feito com que nem mesmo seu nome seja aprendido pelo professor;

VII – a família, tal qual era concebida há duas décadas, vem se desconstruindo, de modo que não existe mais um modelo para as crianças da escola-campo: os alunos têm em casa, por ora, mãe e pai, ou mãe e padrasto – ou contrário, mãe e avó, somente tios, ou, simplesmente, não moram com suas famílias, tudo isso dificulta a ação da escola quanto à interação com a comunidade;

VIII – o Gestor Escolar tem em mãos duas possibilidades: promover o encantamento de todos os profissionais da escola quanto à missão que devem realizar, como seres sociais que são, ou reforçar a desesperança.

Nos três dias subsequentes, houve uma reunião de pais e mestres, com restrita participação; um encontro dos servidores da escola, promovido pela Gestora Escolar, tendo como pauta “sucessos e insucessos de cada prática profissional”, seguido de um lanche, possível diante da contribuição de cada um dos respectivos participantes.

Paralelamente, o trabalho da Gestora Escolar não cessava. Ela demonstrou indícios de capacidade de liderança, manteve-se preocupada com o bem-estar de ambos os lados: professores e alunos.

Durante esse tempo, atendeu a todos quantos se dispuseram a ir até lá ou telefonaram. E, no último dia de trabalho em campo, a Gestora concedeu um tempo para a realização da entrevista.

Em resposta aos itens constantes do Questionário em anexo, a Gestora discorreu sobre o cotidiano do trabalho que realiza. Considerou que a escola pública

enfrenta hoje muitos desafios, mas o maior deles é a parceria da família, pois os pais estão muito ocupados e não têm mais tempo para acompanhar os filhos. Dessa forma, a escola se sente muito só para resolver todos os problemas e, ainda, incapacitada de, inclusive, cuidar da formação integral dos alunos.

Partindo disso, ela concebe o perfil do Gestor para a escola contemporânea: é necessário ser polivalente, comprometido e, para que as ações da escola deem certo, é preciso ter muita criatividade e “jogo de cintura”, vez que as situações que lhe são impostas se tornam, cada vez mais, múltiplas e inusitadas.

Relata que procurou desenvolver um método que a mantivesse lúcida com relação a todos os envolvidos no processo escolar: colocar-se sempre no lugar deles, tentar enxergar por meio dos olhos deles, sentir como eles sentem. Definiu que essa atitude, certamente, ajudou a entender um pouco melhor todas as situações, aprendendo todos os dias.

Quanto à vontade de realizar, ela gostaria de poder selecionar ali, na própria escola, pelo menos alguns dos profissionais a integrarem o quadro de servidores e, também, de poder trabalhar apenas as questões necessárias e importantes para educação das crianças e dos adolescentes.

No tocante à modernização das mídias e da interferência destas no contexto escolar, considerou que ajudam, mas que é preciso saber utilizá-las corretamente, para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Definindo sua prática, intitulou-se consciente da condição de eterna aprendiz, declarou ser de personalidade forte e se considerou otimista, afirmando que tudo o que é promovido com planejamento e amor só pode dar certo.

Quanto ao Sistema de Ensino, julgou-o como mais um item desse vasto mundo chamado escola, que, do mesmo modo dos professores, gestores e demais profissionais, também tem buscado melhorias em todos os aspectos, relativos à condição do professor, do aluno, do funcionamento das unidades escolares, da desburocratização dos processos diversos havidos dentro e fora da escola.

A partir desse contato e da coleta de dados, é possível tecer considerações entre os aspectos teóricos abordados pelo presente trabalho e a vivência da prática.

A gestora escolar em questão procura conhecer suas forças pessoais e tenta maximizá-las, reconheça suas fraquezas e limitações e, sempre tenta superá-las.

No acompanhamento do cotidiano escolar, foi possível perceber a preocupação da referida profissional com os fatores e princípios da liderança, mesmo que ela não os tenha conseguido aplicar.

A escola é um local de diversidades: encontram-se ali professores no início da carreira, aqueles prestes a se aposentarem, mestres apaixonados, profissionais desiludidos, que encontraram nos cursos de formação de docentes o único caminho a seguir, há personalidades fáceis, há aquelas impossíveis, há quem queira “levar o mundo sobre ombros” e estão ali também, aqueles que querem apenas “se sentar” em cima dele.

Como proceder diante desses servidores públicos e de suas vontades tão diferentes? Embora a gestora tenha demonstrado exercer a liderança, de forma até bem próxima dos apontamentos teóricos impressos neste trabalho, na busca de conduzir sua equipe e não apenas de ordenar, mantendo-se em uma postura humana, sensível e de aceitação interpessoal, observando os fundamentos, os métodos e as técnicas necessários para o sucesso da atuação profissional, afirmar que foi/é possível liderar em conformidade com o recomendável na teoria é ainda um ideário.

Ideário porque, por exemplo, assim como no caso da escola-campo, estamos sujeitos a nos deparar com indivíduos que, embora sejam servidores do Magistério, não se sentem parte do processo de Ensino por opção e, por isso, não se percebem enquanto parte de uma equipe. Como podem então ser liderados? Independente de quem seja o gestor-líder, antes disso, é necessário que todos os que trabalham na escola se sintam parte dela.

O conhecimento acerca do contexto em que está inserida a escola é um fator primordial na definição de estratégias que o gestor carece de traçar para manter seus alunos no curso do desenvolvimento educacional e social.

Quanto aos desafios da escola diante da era digital, dos recursos tecnológicos, da rapidez quando da divulgação de informações pelas mais diversas mídias e do mundo globalizado, a escola-campo não apresentou em seu funcionamento, durante o período de observação, qualquer ação ou projeto que contemplassem essa carência.

As aulas, embora com novo discurso, continuam seguindo a vertente tradicional: o professor fala, escreve, lê, o aluno escuta, copia e responde exercícios.

A experiência da prática contraria a ideia de Senge (2005, p. 189), já citado, de que ser educado é conceber uma cultura.

Qual é a cultura que têm concebido os professores e, conseqüentemente, os alunos em pauta, se nem mesmo são levados à análise acerca do contexto social em que vivem, se a própria escola desconhece tal valor?

A grande missão do gestor de hoje ultrapassa, segundo toda a abordagem empreendida por este trabalho, a mera função de administrar escolas, e deve ir além da compreensão social restrita, de forma a trazer para sua comunidade escolar a inovação e a capacidade de acompanhar a evolução desse mundo multicultural que se nos apresenta.

Ainda segundo a teoria utilizada neste trabalho, para que essa missão seja posta em prática, incumbe ao gestor desenvolver habilidades de comunicação, de relacionamento interpessoal, gestão de conflitos e desenvolvimento de equipe, mantendo-se ele mesmo, continuamente, enquanto aprendiz.

Essa postura pôde ser encontrada na gestora da escola-campo. O aspecto questionável é que, quase escravizados junto aos trabalhos da escola, não só a gestora, assim também, professores/funcionários passam a conceber enquanto modelo de crescimento/desenvolvimento, pessoal e profissional, o limite do contexto da escola.

Então, como se torna possível desenvolver como profissional e pessoa se o que a escola apresenta/oferece, às vezes, é tão pouco?

Outro detalhe é intitular-se líder, gestor, democrático. Bem diferente disso é praticar com eficiência todos esses chamados. Embora afirmando ser gestora e não administradora, por exemplo, a profissional em questão não apresenta em sua escola grêmios, conselhos ou qualquer outro mecanismo de demonstração de democracia.

Ademais, lembrando a condição de estarem limitados ao funcionamento da escola, sem se aterem a outras realidades, é importante avaliar esta situação: a gestora, os professores, funcionários e alunos, todos eles se consideram membros de uma comunidade democrática e autônoma que, na realidade, ao acorrer a partilha das atribuições e tendo cada qual se concentrado em uma tarefa específica, materializou a divisão do trabalho novamente e, embora recebendo o nome, nada tem a ver com a genuinidade dos termos “democracia” e “autonomia.”

Nesse passo, após todas essas considerações, temos que o perfil da gestora da escola-campo é o seguinte:

- a) desempenha trabalhos administrativos;
- b) atende pais e/ou responsáveis no ambiente da escola;
- c) promove reuniões de pais e mestres e de professores;
- d) planeja atividades elementares para o funcionamento da escola;
- e) intitula-se democrática e líder;
- f) mantém boas relações interpessoais.

Diante da realidade da escola, contudo, é hora de oferecer a este perfil outros atributos tais como:

- a) acrescentar-lhe a autodeterminação de criar, planejar além daquilo que o sistema funcional já apresenta enquanto diretriz da escola;
- b) promover ações efetivas e consistentes quanto ao preparo da escola quanto ao cotidiano da era digital e tecnológica que temos vivenciado;
- c) ampliar o próprio campo de conhecimento de mundo e científico, tornando-se elemento de motivação para todos os outros envolvidos no processo educacional;
- d) propor para a comunidade escolar ações, projetos, iniciativas que se apliquem ao contexto, mas que sejam, ao mesmo tempo, capazes de promover o avanço, o desenvolvimento da escola.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho esteve centrado em conhecer o perfil contemporâneo ideal do Gestor Escolar frente aos desafios de uma escola de ensino fundamental da rede pública de ensino de Palmas – TO, bem assim, em estudar uma parcela significativa da literatura disponível.

Empreendidas ambas as ações, foram encontrados aspectos teóricos que já são praticados, bem assim, orientações teóricas que em muito se diferem da realidade da ação do gestor na escola.

Essas diferenças, sentidas pelo gestor escolar em geral, podem ser oriundas de dificuldades tais qual a ausência de políticas públicas eficazes, insuficiência de recursos materiais, o descompromisso por parte de alguns professores, alunos e até da própria família, a inexistência de projeto para formação continuada etc.

Contudo, esta tessitura pode servir à análise que todos nós, profissionais da educação devemos promover, individual ou coletivamente, e mais ainda, pode servir ao gestor escolar enquanto instrumento para subsidiar o trabalho que realiza.

Trabalho esse, que concentra em si uma das mais densas missões que temos na Educação: ao gestor escolar cumpre liderar, sem fazer uso do autoritarismo, motivar a si mesmo e aos demais envolvidos no processo educacional, sendo-lhe, ainda, concedida a tarefa de buscar decisões coerentes, coletivas, democráticas, embora ainda seja desse profissional o dever de responder pelos resultados obtidos.

E em dias de tanto desenvolvimento científico e tecnológico, de fronteiras territoriais superadas, ao gestor cumpre reconhecer o contexto de sua escola, identificar, em meio ao mundo do multiculturalismo, quais são as carências de sua comunidade, às vezes, deveras limitadas nas questões elementares de sobrevivência do ser humano: alimentar-se, morar, vestir e estudar. Nada mais.

Sim, cumpre-lhe todos esses deveres e cada gestor deveria ser conduzido à percepção da importância que assume a sua atuação na escola contemporânea, sobretudo, na pública, concebendo sua profissão enquanto uma carreira sólida e duradoura, na qual deve haver constantemente o desafio de poder ser melhor e fazer o que há de melhor.

É preciso estudar mais e melhor. Estudar além dos cursos de formação acadêmica: estudar outros contextos, experiências de sucesso, livros, pessoas.



Justamente com a existência dos recursos tecnológicos, é possível conhecer o mundo, teorias e práticas sem despende o dinheiro ou o tempo que requer uma viagem.

Se o Estado instrumentaliza suas escolas com computadores, por exemplo, mas não oferece treinamento para operacionalizarmos, isso não deve servir de empecilho. Onde está a nossa capacidade natural de empreender? De aprender, mesmo que por conta própria? “Ser autônomo” não abrange apenas o ângulo da permissão de realizar, mas, principalmente, o de criar, traçar, planejar aquilo que se quer executar.

Que este trabalho sirva enquanto incentivo à essa necessária e urgente mudança de postura daqueles que exercem a gestão escolar.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Carlos. **O que é método Paulo Freire**. São Paulo, SP: Ed. Brasiliense, 1981.

CEDHAP – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado. **Programa Escola Inteligente para capacitação a distância de gestores escolares, em equipe: Dinamizador de Aprendizagem-Ação n. 2**. Curitiba, PR: Cedhap, 2003.

D'ELORS J. **Educação: um tesouro a descobrir**, Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo, SP: Cortez, 1998.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo, SP: UNESP, 2000.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. 16ª Edição. Campinas, SP: Papirus, 2010.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

LEÃO, Antônio Carneiro. **Introdução à administração escolar**. 3ª. Edição. São Paulo, SP: Cia. Editora Nacional, 1953.

LUCCI, Elian Alabi. s/d. **A Educação no Contexto da Globalização**. [Disponível em <http://www.hottopos.com/mirandum/globali.htm>, acessado em agosto de 2011].

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **Em aberto**. Brasília, DF: v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, set./dez. 2006.

SENGE, Peter. **Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2005.

STAKE. R. E. **Case studies**. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação para a democracia**. Rio de Janeiro, RJ: Editora UFRJ, 1997.

## **ANEXOS**

## I – Ficha Técnica

1. Quantidade de turmas: 22
2. Total de alunos por período: *matutino 350, vespertino 319*
3. Atividades extracurriculares: *não*.
4. Possui laboratório de informática ou algum outro sistema de informática destinado ao aluno? *sim*
5. Professores possuem espaço distinto e maquinário suficiente para utilização da Internet na escola? *Mais ou menos suficiente*.
6. Existem grupos, conselhos e/ou grêmios na escola? *Estamos tentando criar*.
7. Como a escola atrai a família para a participação da rotina educacional? *Eventos, reuniões, conversas, palestras, etc*.
8. O Sistema de Ensino, hoje, no Brasil, oferece os adequados instrumentos para o êxito da Gestão Educacional? Se possível, descreva o que julgar positivo e relevante. *Acredito que como todos, o sistema também tem buscado melhorias em todos os âmbitos e isso tem contribuído para melhoria das escolas*.

## II – Perguntas

- 1) Para vocês, o que é imprescindível para o sucesso da Educação Brasileira?
- 2) O que os professores desta escola pensam sobre a autonomia que lhes foi concedida, pelo Estado e, conseqüentemente, pela gestão escolar, ao longo do processo de evolução educacional por que passa o país?
- 3) Como os senhores enxergam a posição do aluno de hoje no sistema educacional público?
- 4) A gestão escolar que é realizada aqui busca a presença da família? Quais são as características das famílias desta escola?
- 5) Quais são hoje as possibilidades de atuação do gestor desta escola, seja ele quem for?

### III – Questionário

1. Quais são os desafios que encontra no exercício do cargo de Gestor Escolar?

- *“A escola Pública hoje enfrenta muitos desafios, mais o maior é a parceria da família, pois os pais estão muito ocupados e não tem mais tempo para acompanhar os filhos, dessa forma, a escola sente-se muito só para resolver todos os problemas, inclusive cuidar da formação integral dos alunos.”*

2. Quais são as características do perfil de um Gestor da Escola Contemporânea?

- *“Ele precisa ser polivalente, e muito comprometido, para que as ações da escola dê certo é necessário muita criatividade e jogo de cintura para lidar com as diversas situações.”*

3. Existe algum modo diferente, especial, desenvolvido por você mesmo, para se relacionar melhor com professores, funcionários e/ou alunos?

- *“Eu me coloco muito no lugar dos professores e servidores, talvez isso me ajude a entender um pouco todas as situações, sobretudo o Gestor é uma pessoa normal e aprende todos os dias.”*

4. O que você gostaria, no âmbito da Gestão Educacional, de ser capaz de realizar, se tivesse o poder necessário para tanto?

- *“Realizar seleção de profissionais para trabalhar na escola e trabalhar questões somente necessárias e importantes para educação das crianças e adolescentes.”*

5. Como você visualiza os processos permanentes de modernização das mídias? Elas interferem de que maneira no cotidiano da escola?

- *“As mídias ajudam, mas é preciso saber utilizá-las corretamente, para a melhoria do processo ensino-aprendizagem.”*

6. Você julga boa, proveitosa ou excelente sua prática?

- *“Eu sou uma pessoa que aprendo todos os dias, e muito aberta a aprender sempre, mas também tenho personalidade forte, otimista e acredito que tudo dá certo quando fazemos com amor e planejamento.”*