

GESTÃO ESCOLAR NO CENÁRIO EDUCACIONAL REGIONAL: EXISTE DIRETOR IDEAL?

JAQUELINE SILVA DE SOUSA^{1,2*}, SANDRA SIMONE HÖPNER PIEROZAN^{2,3}

1 Introdução

A gestão educacional e escolar tem sido objeto de muitas discussões acadêmicas e políticas públicas nas últimas décadas, especialmente a partir das reformas produzidas no Estado brasileiro a partir da década de 1990, que reposicionaram o ordenamento político-econômico e educacional do país, colocando-o dentro de novos parâmetros, igualmente questionados pela academia e por alguns segmentos sociais.

Tanto a produção acadêmica, quanto instrumentos de avaliação em larga escala acerca do campo educativo têm colocado a gestão escolar e, dentro dela, o papel dos diretores, em evidência. Os resultados destas avaliações, questionam diretores acerca de sua formação e trabalho, como também no que se refere às redes de sujeitos e instituições que este profissional precisa mobilizar para a efetivação do seu trabalho.

Embora os sistemas de ensino confirmem diferentes atribuições aos ocupantes dos cargos de direção escolar, em geral, eles são responsáveis pelo atendimento à legislação educacional, ao gerenciamento de recursos humanos e financeiros, à elaboração e acompanhamento da execução de planos de trabalho das instituições escolares, o incentivo à participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar e o atendimento de demandas cotidianas que apareçam, seja na dimensão administrativa, seja na pedagógica.

A educação, como lembram Tardif e Lessard (2013), é uma área do trabalho humano que lida diretamente com interações entre seres humanos. Logo, embora o trabalho dos diretores escolares seja lidar com essas dimensões, o elemento das relações humanas permeia todas elas e o sucesso de uma gestão estará mais próximo de se concretizar quanto mais acolhedoras e promotoras de interações forem as relações interpessoais.

2 Objetivo

O principal objetivo geral desta pesquisa foi identificar os atributos que são consi-

1Acadêmica do Curso de Pedagogia, Universidade Federal da Fronteira Sul, *campus Erechim*, contato: jaquesousa1968@gmail.com

2 Grupo de Pesquisa: Educação, Formação Docente e Processos educativos, UFFS,

3 Doutora Professora do Curso de Pedagogia e do Mestrado Profissional em Educação na Universidade Federal da Fronteira Sul, *campus Erechim*. **Orientadora**

derados, na literatura, como constituintes do “diretor escolar ideal” e suas práticas. A pesquisa apresenta uma revisão de literatura, abordando a constituição de identidade dos profissionais da educação e sua relação com o perfil de diretor escolar, e, pretende contribuir com o cenário educacional contemporâneo, quando o Ministério da Educação e o Conselho Nacional de Educação colocam em debate a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021), com a justificativa da, “[...] importância e a necessidade de nosso país construir um conjunto de parâmetros para a atuação desse profissional da educação, em compasso com as demandas estabelecidas pela normatização da educacional nacional” (Brasil, 2021, p. 1). Assim, além das razões já expostas, a produção de elementos que permitam a reflexão sobre as relações gestão-alunos, é relevante tanto como uma ferramenta de feedback para os gestores, como contribuindo com o aperfeiçoamento dos cursos voltados à formação de gestores.

3 Metodologia

Inserida no universo das pesquisas qualitativas a investigação seguiu perspectiva descritiva com dimensão exploratória, conforme pressupostos elencados por Yin (2005). É uma pesquisa que descreve, registra, analisa e interpreta (Marconi; Lakatos, 2003) como se constrói o diretor escolar idealizado pelos estudantes.

A pesquisa realizada buscou dialogar com referenciais que percorrem saberes e identidades que constituem o profissional docente, partindo da premissa que o diretor é um professor, que eventualmente está em desempenho de outra função, porém que sua constituição primeira se dá na condição de docente. Dentre estas as diretrizes legais acerca do papel do diretor, estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021) e das produções acadêmicas que, em geral, falam do papel do diretor na gestão democrática ou, noutra perspectiva, do papel de liderança quase empresarial que este profissional possui nas escolas. Ainda, de produções (Silva, 2021) que debatem as manifestações dos estudantes da Educação Básica acerca da escola. A discussão dos resultados foi construída a partir das proposições teóricas dos autores e conceitos mencionados na revisão da literatura.

4 Resultados e Discussão

Os atributos foram observados sob duas perspectivas: o gestor e suas ações na gestão, e, a gestão democrática e participação na escola pública, pois consideramos que é no exercício de debruçar-se teoricamente sobre a prática profissional, mas também de colocar em movimento os conhecimentos teóricos para fundamentar os fazeres cotidianos que o

professor/diretor mobiliza, constrói e redefine saberes.

Os saberes produzidos no trabalho são saberes temporais, uma vez que, ao longo do ciclo de vida profissional, são revisitadas suas certezas sobre o conhecimento e as sobre as bases práticas do seu ensinar, reencaminhando, a partir de novas aquisições as práticas pedagógicas que empreende.

Para Cunha (2012), as características do “bom profissional da educação” são modificadas conforme as necessidades da sociedade em um determinado tempo e espaço. A autora ressalta que “o aluno faz a sua construção própria de bom professor, mas, sem dúvida, esta construção está localizada num contexto histórico-social. Nela, mesmo de forma difusa ou pouco consciente, estão retratados os papéis que a sociedade projeta para um bom professor” (Cunha, 2012, p. 56).

Para Lück (2009), a constituição da escola é um espaço de organização de aprendizagem que demanda a liderança efetiva e clara do diretor e seus colaboradores. É um líder que mobiliza e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na facilitação do desenvolvimento de uma visão de conjunto sobre a educação.

Deste modo, "no exercício dessa liderança, o diretor leva em conjunto, diversos aspectos da gestão de pessoas: motivação, responsabilidade, capacitação profissional, comunicação, formação de equipe" (Lück, 2009, p. 84).

Ainda na visão da autora, “o diretor como líder é o responsável por orientar os participantes da comunidade na realização de necessidades pessoais de desenvolvimento e a sentirem satisfação em participar de uma organização de aprendizagem dinâmica” (Lück, 2009, p. 85). O diretor é um líder importante, pois é ele que mobiliza professores, funcionários e comunidade escolar, garantindo melhor formação dos alunos e suas aprendizagens. Nesse contexto, o diretor no exercício de sua liderança deve focalizar desenvolvimentos individuais, fazendo de modo que estes se tornem geradores de transformações no grupo como um todo. Os dados da pesquisa nos mostram que o gestor deve criar a cultura do diálogo aproximando pontos de vista, estabelecer conversas frequentes com professores lembrando dos valores da escola, o que segundo Lück (2009) corrobora com o criar responsabilidade colegiada e condições de tomadas de decisão em conjunto. Conforme os autores que destacamos anteriormente, discorrer sobre a gestão escolar não se trata apenas do modo como usamos um conjunto de palavras, de termos ou de expressões. Dizer que é feita no coletivo, que é democrática depende mais de posturas, de entendimentos e da perspectiva de participação que são assumidas. Essa uma das razões da pesquisa, compreender se e

quais as ações dos diretores levam ao entendimento de que ele desempenha a função na proposta de aproximação do “ideal”, que mesmo podendo ser considerado subjetivo, se pensarmos nas situações individuais, mas atendem a objetividade da gestão democrática, em nossa compreensão.

Os achados da pesquisa, nos levam a dialogar com Acúrcio (2004) quando nos faz refletir sobre o diretor-gestor como um ser que necessita ter algumas características para obter bons resultados em uma gestão democrática e participativa. Precisa de simplicidade, objetividade na comunicação, transparência na tomada de decisões, buscando a participação da comunidade escolar visando o ensino de qualidade.

O papel do diretor está ligado à transformação e esse processo leva tempo. Para que aconteçam mudanças é necessário tornar o ambiente acolhedor, um espaço que promova uma cultura que estimule o diálogo e a reflexão fazendo que o grupo se sinta parte do todo.

Segundo os autores consultados, o diretor é aquele que busca abrir espaços para que eles se expressem trazendo para a instituição tecnologias, imagens, inserindo os acontecimentos de fora para dentro da escola. A partir dos resultados da pesquisa podemos concluir que o gestor escolar tem um papel fundamental para o desempenho da escola. Sendo o gestor o representante da instituição, ele necessita de conhecimentos administrativos e pedagógicos, conforme a maioria das respostas evidenciou.

Ao longo desse estudo, visualizou-se que o diretor que apresenta os seguintes atributos: paciente, atencioso, que tenha compromisso com a aprendizagem, entre outros aspectos pelos pesquisadores, é aquele que é valorizado como gestor.

5 Conclusão

Do princípio que defendemos, de que a gestão que deve ser desempenhada é a democrática, o perfil do diretor ideal é aquele em que seu *modus operandi* está vinculado a realização de procedimentos para atingir objetivos da instituição, envolvendo e integrando aspectos pedagógicos e técnico-administrativos. A direção, assim, é uma função atribuída a um dos membros da escola e que encontra sentido **no** e **pelo** trabalho coletivo. As condições de realização desta gestão não são sempre iguais, assim como os indivíduos também são distintos entre si, contudo qualificar a direção como ideal encontra suporte no modo como as ações, as decisões e coordenação dos trabalhos é desempenhada.

A contribuição dos autores, em indicar elementos que caracterizariam um diretor ideal - ético, responsável, atencioso, que busca melhorias para escola como um todo sem

esquecer dos estudantes – pode ser vista como indicação de características que permitem traçar um perfil. Importante dizer que esse conceito de diretor ideal não é identificado diretamente no texto dos autores utilizados para a pesquisa, mas realizamos uma associação de características para buscar elementos, características que se destacassem de modo a qualificar as ações do gestor. Contudo, temos clareza de que um perfil não é algo que pode ser transposto de um indivíduo para outro, ou de uma escola para outra, existem contextos que demandam ou permitem as condições de efetivação da gestão. Serve, o perfil, para que lembremos que existem modos de ser e estar diretor. E, assim, as instituições escolares precisam traçar seus objetivos, executar e avaliar seu trabalho de forma conjunta, nos diversos momentos, acompanhando o diretor como quem acompanha um parceiro e não um outrem.

Por consequência, a escola real se beneficiará das atividades, dos resultados, das conquistas de cada um individualmente, e de todos no coletivo. O diretor ideal, na escola real, é um dos sujeitos não o único e nem o mais importante, contudo assume a perspectiva de um trabalho responsável, de quem naquele momento, realiza um trabalho qualificado.

Referências Bibliográficas

ACÚRCIO, M. R. B. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Coleção Escola em Ação, v. 4 - Rede Pitágoras.

BRASIL. Ministério da Educação. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar** - Documento Preliminar, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-tex-to-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fe-vereiro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 15 ago. 2021

CUNHA, M. I. **O bom professor e sua prática**. Campinas, SP: Papyrus, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**, Curitiba: Positivo, 2009.

SILVA, Eliana Maria Pereira da. **Representações docentes acerca do diretor “ideal” de escola pública**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Taubaté, Taubaté, 2013.

TARDIF, M.; LESSARD, C. (Orgs.). **O ofício de professor: história, perspectivas e desafios internacionais**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Diretor escolar; Perfil do Gestor; Educação Básica

Nº de Registro no sistema Prisma: PES 2022 - 0459

Financiamento: UFFS