

## O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR CONTEMPORÂNEO: das permanências as incorporações para exercício da função

---

Lânia Daniela Marta Souza<sup>1</sup>  
Marcelo Silva de Souza Ribeiro<sup>2</sup>

*Recebido em: 20/03/2017 - Aceito em: 15/04/2017 – Publicado em: 28/04/2017*

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo abordar algumas questões teóricas e suas questões práticas em relação as atividades do gestor escolar, tomando como recorte o contexto geral de instituições públicas da Educação Básica. Busca ainda compreender e discutir os desdobramentos das ações e as relações do gestor, via sua defasada formação. Portanto, propõe um delineamento do perfil do gestor escolar com uma associação entre a sua formação e os modelos de gerir já existentes, suas correspondências para estabelecimento de uma caracterização do gestor contemporâneo, suscetível a todas as ações já existentes em práticas passadas. Compreendendo como gestão escolar a responsabilidade no estímulo ao ensino de qualidade, ofertando uma visão ampla do desenvolvimento da escola e, conseqüentemente, impulsionando seu desenvolvimento como um todo. Sendo o gestor, caracterizado pela dedicação e empenho a áreas de atuação que vão desde a gestão pedagógica até a gestão dos resultados escolares, transitando por itens como capacidade administrativa, gestão financeira e até relações pessoais entre funcionários, pais e estudantes. Conclui-se refletindo sobre o modelo escolar vigente que exige do gestor um desdobramento profissional acentuado de múltiplas funções e desafios. Um perfil inacabado e complexo, caracterizado pela falta de incentivo financeiro e desvalorização profissional da função.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Formação docente. Prática docente.

### EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR CONTEMPORÁNEO: de las continuidades hacia las incorporaciones para el ejercicio de la función

**Resumen:** Este estudio tiene como objetivo abordar algunas cuestiones teóricas y sus cuestiones prácticas relativas a las actividades del administrador de la escuela, tomando como corte el contexto general de las instituciones públicas de educación básica. Asimismo, se pretende entender y discutir las ramificaciones de las acciones y las relaciones encargado, a través de su formación obsoleta. Por lo que propone un diseño del perfil del gestor de la escuela con una asociación entre su formación y plantillas para gestionar lo que existe, su correspondencia para establecer una caracterización del gestor contemporánea, susceptible a todas las acciones existentes en las prácticas del pasado. La comprensión de cómo la responsabilidad de gestión escolar en el fomento de una educación de calidad, que ofrece una amplia visión del desarrollo de la escuela y por lo tanto impulsar su desarrollo en su conjunto. A medida que el director, que se caracteriza por la dedicación y el compromiso con áreas de experiencia que van desde la gestión de la educación a la gestión de los resultados escolares,

---

<sup>1</sup> Licenciada em Pedagogia - UFRB e especialista em Educação, Contemporaneidade e Novas Tecnologias – UNIVASF. Lattes: < <http://lattes.cnpq.br/3557729561010085>>. E-mail: < [laniadaniela@hotmail.com](mailto:laniadaniela@hotmail.com)> ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7957-1812> .

<sup>2</sup> Professor Adjunto da Universidade Federal do Vale do São Francisco. Lattes: < <http://lattes.cnpq.br/8566377803271737>>. E-mail: < [mrribeiro27@gmail.com](mailto:mrribeiro27@gmail.com)> . ORCID ID: < <http://orcid.org/0000-0003-1196-7383>>

transitando elementos como a capacidade administrativa, la gestión financiera y incluso las relaciones personales entre el personal, padres y estudiantes. Se concluye con una reflexión sobre el modelo escolar actual que requiere que el administrador de una implementación profesional aguda de múltiples funciones y desafíos. Un perfil sin terminar y complejo, caracterizado por la falta de incentivos económicos y de valor profesional de la función.

**Palabras clave:** Gestión de la escuela. La formación del profesorado. La práctica docente.

## INTRODUÇÃO

É ainda no espaço escolar, não de modo único, porém privilegiado, que construímos e compartilhamos conhecimentos, que aprendemos modos de convivência e aprimoramos as formas de interagir no mundo contemporâneo. Isso porque, em uma sociedade onde o papel preponderante da escola se articula com a complexidade e a inconstância das informações são observadas necessidades de adaptações aos processos de aprendizagem e de mediações dos profissionais da educação, sobretudo no que diz respeito ao modo como a escola é gerida.

A prática da gestão em âmbitos escolares torna-se, devido às questões sociais contemporâneas, uma atividade peculiar por envolver, em sua amplitude, o contato direto com todos da instituição escolar, seja ela privada ou pública. Este texto, portanto, reflete e discute as características dos gestores na ação de demandas de atividades de gerir um ambiente de educação formal, de modo a provocar outros desdobramentos do ponto de vista teórico e prático, que nos permita compreender questões centrais como: qual formação adequada ao gestor? Quais as suas principais limitações no que se refere a sua atuação? Existe um limite da sua atuação? Qual o perfil democrático estabelecido hierarquicamente pelas instituições?

A demanda de ordenar os trabalhos, de modo geral, e atender, simultaneamente, todas as questões advindas da convivência e dinâmica de um contexto escolar, evidencia e exige do gestor uma formação diversificada e não apenas específica do ato de gerir. Ou seja, apesar das recentes mudanças, ainda sem condições de análises mais densas e com as diversas críticas sobre a formação destinada a um gestor escolar, podemos concordar que ainda são insuficientes as ferramentas formativas utilizadas pelos professores em situação de gerenciamento escolar, como descreve Santos (2008, p. 10)

Creemos que a formação dos gestores continuará mostrando um descompasso enorme com a gestão para a modernidade, em razão também de os referidos cursos manterem-se resistentes a mudanças, repetindo a formação do passado, quando a educação não ganhara o destaque que assume hoje no contexto das atividades sociais e profissionais, exigindo repensar o ato de educar. Acresce-se ainda que as mudanças que vêm ocorrendo no campo da gestão empresarial não podem ser ignoradas, tendo em vista a precariedade de estudos e das pesquisas educacionais e a necessidade de preparar pessoas capazes de entender o novo significado que assumem a gestão educacional e a escola dos sistemas e das escolas respectivamente.

E, sobre o perfil do gestor escolar na contemporaneidade, torna-se relevante, ainda, para uma nova visão e reformulação das práticas já concebidas como aplicáveis e significativas em uma proposta de análise crítica, realçar algumas características comuns de padrão de escola e paradigmas atribuídos e direcionados ao indivíduo na qualidade de gestor. Esta discussão parece enriquecer e mesmo suscitar novas reflexões sobre as numerosas atribuições exercidas pelos gestores de escolas brasileiras.

Nesse sentido, esta é uma discussão relevante para a comunidade escolar em sua esfera global, bem como para os sujeitos autores/profissionais da gestão na modalidade educacional. Para o campo científico também indica ser relevante esta pauta, que propõe uma análise da gestão escolar, do indivíduo que é gestor, mais especificamente o envolvimento e o transcorrer de atividades que hoje foram engendradas como competências desta figura de liderança, nomeado de gestor. Vale salientar que tal perspectiva de análise será embasada e terá um enfoque em estudos também de cunhos teóricos, tais como a Teoria da Gestão Empresarial e a Teoria da Gestão da Educação Pública. Ou seja, há uma preocupação em relatar, comparar e discutir tais ações embasadas por teorias vinculadas a gestão escolar.

Buscando, assim, observar as disparidades de atribuições na esfera gestora de unidades escolares, este ensaio se configura em debater e discutir, à luz de pilares que embasam ideias direcionadas à compreensão do imbricamento de atividades atribuídas aos gestores escolares do século XXI, e análises das funções deste, estabelecendo correspondências com a identificação de teorias correlatas à contemporaneidade na perspectiva da gestão escolar. Para tal procedimento, foram relevantes, entre outras, as obras de Santos, (2008), Sander, (2007; 2008), Lima, (2003) e Paro (1987).

Cabe realçar que destina como foco deste ensaio, compreender e relacionar as contemporâneas atividades exercidas pelos gestores escolares em seu âmbito de trabalho. Sendo preponderante, para isso, análises e buscas de questionamentos sobre possível necessidade de um estabelecimento, ou não, de um quantitativo mínimo de funções para que seja possível a realização de atividades e manutenção de sua função, de maneira satisfatória e que promovam resultados significativos. Evidenciamos, por fim, o questionamento da funcionalidade e condição de trabalho estabelecidas para um profissional envolvido em inúmeras questões de maneira cumulativa e simultânea.

#### **ATIVIDADES ATRIBUÍDAS AO GESTOR ESCOLAR CONTEMPORÂNEO: da operacionalização à autonomia do processo de gestão**

O mundo permanece em constantes e rápidas modificações, motivo pelo qual a escola não pode estar à margem ou em outra dimensão se não a da mudança, embora, muitas vezes seja uma instituição com tendências mais conservadoras. Por isso, faz-se necessária a instituição educacional uma tendência relacionada aos aprimoramentos, para que a sua real funcionalidade se consolide em atender aos objetivos educacionais propostos por leis e demais formalidades e, acima de tudo, se adeque às necessidades e urgências das demandas sociais sem perder sua autonomia crítica. Para Drucker (1993), passamos de uma sociedade industrial para uma sociedade de serviços, o que exige nova parceria entre educação e os negócios. Nos tempos atuais, a educação escolar mudou profundamente se comparada a seu nascedouro na modernidade, acerca de 300 anos.

Dentro da dinâmica escolar atual, e por isso complexa, e de múltiplas tendências, destaca-se a figura do gestor escolar como um dos agentes que desenvolveu, ao longo das transformações educacionais, e para nosso interesse, no contexto brasileiro, atividades que culminaram em práticas atualmente compreendidas como funções a ele relegadas<sup>3</sup>. Ou seja, o gestor não se articula apenas com as questões financeiras, administrativas e burocráticas. Este personagem além de se identificar dessa forma, é visto pelos demais profissionais da educação como aquele responsável também pelas dimensões pedagógicas de relações humanas

---

<sup>3</sup> Registramos que não existe uma intenção pejorativa na utilização deste termo. Ao contrário, refletimos sobre o processo de distribuição das atividades escolares e mesmo sobre a omissão de alguns profissionais escolares no que se refere ao exercício da sua função, causando ao gestor um excesso e acúmulo nas funções.

construídas e, dinamicamente, manifestadas nas mais diversas possibilidades de um contexto escolar.

Assim, uma forte tendência eclética situa a versão profissional do gestor escolar a um gerente de “mil funções”. Em qualquer contexto, mas, principalmente em escolas públicas, na evidência, por exemplo, da violência, depredação escolar e clientela carente de assistência básica à dignidade da vida humana, o gestor não sabe como lidar ou a quem recorrer. O dirigente escolar, contemporâneo e complexo, se reparte entre diversificadas atividades, mas pode titubear quando questionado sobre a sua real atribuição. Santos (2008, p. 14) reflete sobre esta questão, apontando que

Um dilema, até o momento, parece-nos insolúvel: as atribuições previstas nas normas estatutárias e regimentais, embora exijam do gestor escolar maior ênfase no trabalho pedagógico (atividade-fim), acabam dando margem, na prática à predominância do administrativo- burocrático ( atividade-meio) por força das tarefas rotineiras; registros de vida escolar do aluno; prontuário dos professores e funcionários, relatórios de medidas e ações propostas pelas secretarias da educação e todo tipo de levantamentos estatísticos. Acresce que para tantas tarefas, regulares ou extras, na grande maioria das escolas públicas, a infraestrutura material, financeira e humana é bastante precária.

É necessário lembrar que a organização escolar é essencialmente complexa, estruturada pelos gestores, corpo docente, funcionários, corpo discente, comunidade, gestão educacional dos órgãos superiores, a legislação, dentre outros. Tornando, desta maneira, variados conflitos eminentes, que muitas vezes são somados à falta de recursos humanos, financeiros e materiais. As problemáticas são diversificadas e extremamente correlatas a cada grupo constituinte do meio escolar, girando em torno, na maioria das vezes, de precariedades técnicas ou pedagógicas, com resoluções vinculadas ao gestor.

A falta de autonomia na resolução dos problemas, normas de regulamentos dos órgãos de gestão desajustados com a realidade e com o princípio de eficácia (muitas vezes com uma visão apenas de resultados quantitativos), excesso de normativos, desajustados e desarticulados, falta de incentivos materiais para órgãos pedagógicos, administrativos, e outros cargos de apoio com competência no auxílio, excesso de responsabilidade sobre o órgão de direção e gestão da escola, são algumas das problemáticas possíveis e existentes.

Dentro dessa realidade, faz-se necessário lembrar que o gestor, apesar de assumir uma dinâmica de gerenciamento escolar, integra a carreira do Magistério dos Sistemas de Ensino Público como qualquer outro profissional que exerça atividades docentes, conforme aprovação da Câmara de Educação Básica (CEB) do Conselho Nacional de Educação (CNE)<sup>4</sup>. A título de exemplificação, merece destaque o Artigo 18, da lei 8 261, de 29 de maio de 2002, que determinando os pré-requisitos para admissão ao cargo de direção no estado da Bahia dispondo que, somente poderão exercer os cargos em comissão (Diretor, Vice-diretor e Secretário Escolar) do Magistério Público Estadual do Ensino Fundamental e Médio, exceto o de Secretário Escolar, os ocupantes de cargo permanente da carreira de magistério, com formação em licenciatura plena, após aprovação prévia em processo seletivo interno e

---

<sup>4</sup> RESOLUÇÃO N.º 3, DE 8 DE OUTUBRO DE 1997, fixa Diretrizes para os novos Planos de Carreira e de Remuneração para o Magistério dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. “Art. 2º Integram a carreira do Magistério dos Sistemas de Ensino Público os profissionais que exercem atividades de docência e os que oferecem suporte pedagógico direto a tais atividades, incluídas as de direção ou administração escolar, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional.”

certificação, conforme critérios e procedimentos estabelecidos em regulamento. Parágrafo 1º - “Na hipótese de não haver na Unidade Escolar profissionais com formação em licenciatura plena o candidato ao cargo em comissão deverá contar com o mínimo de 05 (cinco) anos de exercício de magistério na Unidade Escolar”.

Todos os critérios e precedentes necessários legalmente estabelecidos para a atuação no cargo de gerenciamento escolar não amenizam ou impedem que o despreparo e a fragilidade composta e engendrada, também no processo de formação inicial, acarretem falhas e problemas durante o período de gestão de qualquer diretor. Os cursos de Pedagogia abordam muitos assuntos teóricos, porém, não enfocam preceitos reais do meio burocrático, pedagógico, de verbas de materiais, reformas, administração, ou seja, as funções que o gestor escolar, por necessidade e exigência, vem desempenhando historicamente (FREITAS, 2000). Em contrapartida, Silva (2007, p. 226) situa um novo caminhar, em atendimento a essas falhas identificadas na formação do gestor.

A tendência para valorização das práticas como fonte de conhecimento e para o ensino de destrezas práticas tem justificado o crescente número de cursos que complementam a formação em sala com outros locais considerados mais próximos da administração educacional prática; destes, um tipo frequentemente referido na literatura é a implementação de cursos que complementam a formação em sala com uma componente de estágio em cargos de direção numa escola, ou que são mesmo estruturados em torno de certas formas de estágio como administradores, prevendo estas reuniões com outros “administradores estagiários” em centro de formação.

A integração entre técnica administrativa, sensibilidade pedagógica, habilidade com a resolução de problemáticas no processo das relações humanas, e a iniciativa em possibilitar ideias que direcionem ações e integração de grupos, muitas vezes aparecem como características desejadas à configuração de um gestor escolar ideal, porém a realidade, verificada por estudiosos da gestão escolar, implica que a formação profissional dos gestores tem sido insuficiente para auxiliar as funções destinadas, na contemporaneidade, a este cargo, incluindo, assim, na carreira desses profissionais novas maneiras de solidarizar as angústias e desafios, situação esta verificada no compartilhamento de experiências e apoio em auxílio de instituições hierárquicas acima da escola. Santos (2008, p.11), assim sinaliza esta teia árdua dos gestores atualmente em exercício:

A maioria dos gestores escolares buscam orientações e soluções para seus problemas administrativos ou técnicos com colegas mais experientes ou aguarda “ordens” da diretoria de ensino, em vez de buscar soluções próprias que exigem, evidentemente, maiores conhecimentos dos fatores envolvidos, mais capacidade de análise da situação e discernimento, condições que não foram propiciadas durante sua formação nos cursos de Pedagogia, a chamada inicial, tampouco nos processos de capacitações posteriores, denominadas de formação continuada e ou em serviço.

Isso significa identificar a existência de uma Formação Informal (SILVA, 2007), verificada na tentativa de sanar as dúvidas, em uma via empírica, baseada em exemplos concretos e práticos do cotidiano escolar. De fato, a tendência informal pode contribuir para o processo de aprendizagem dos gestores, porém faz-se necessário refletir sobre possíveis problemas, quando relacionamos esta disposição de aprendizagem com uma tendência dinâmica peculiar, incluindo eventualidades como a repetição sem contestamentos, podendo assim acarretar conformismo, reprodução e exígua problematização nos exemplos e visualizações das experiências.

Essas práticas, para além de uma formação defasada, se justificam pelas frequentes ocupações de cargos, em um processo de migração rápida entre sala de aula e a direção. O professor, na carência da formação inicial e continuada, assume a direção de uma escola de maneira direta, sem vias preparatórias. Desconhecendo a rotina administrativa, sem prévio contato com o pessoal de apoio, inexperiência ao lidar no atendimento ao público em geral, componente da comunidade escolar, sem domínio da sequência hierárquica da escola e seus órgãos congêneres, que não sabe acompanhar a demanda burocrática de pagamentos, realizar a elaboração de cargas horárias, gráficos, tabelas e demonstrativos solicitados como levantamentos comparativos e outros variados documentos de cunho pedagógico-administrativo, uma vez que existe a necessidade de o gestor acompanhar todo o processo de construção, bem como, elaboração de um meio de validação, que consiste como sua responsabilidade maior no sentido de empregar uma rotina de trabalho planejada e organizada dentro do espaço escolar. O gestor tem inúmeros desafios, pois existe um abismo entre a prática universitária e a atuação docente e a atuação na gestão.

Para além deste *déficit* na atuação em áreas específicas que são as administrativas e pedagógicas no âmbito escolar, os processos de convivências e as complexas redes de relações humanas se constituem como outro fator exponencial da gestão atual. Cabe registrar que todas estas questões estão presentes nas comunidades escolares que, desprovidas muitas vezes de pedagogos, em particular as escolas de Ensino Fundamental nas séries finais e Ensino Médio, psicólogos, e da própria presença da família ou responsável, como coparticipantes do processo de construção da educação, transferem estas atribuições ao gestor.

Essas demandas de multiplicações das tarefas destinadas aos gestores escolares justificam uma das problemáticas centrais da necessidade de disposição de coordenadores, orientadores e funcionários em número relevante e qualificação eficaz para assessoramento de professores no planejamento, na execução e avaliação de suas atividades pedagógicas. O atendimento dessa demanda supriria as condições técnicas, administrativas e pedagógicas necessárias para a escola construir a sua própria proposta pedagógica e regimentação para a realidade específica de suas carências e adequação histórica, evitando as padronizações curriculares, previstas em ações gerais, para atendimento de um público específico.

Neste sentido, Paro (1987) reflete a necessidade de relativizar e avaliar os aspectos da ação empresarial que, de fato, devem ser introduzidos no espaço escolar. De acordo com o autor, a teoria de Gestão Empresarial, ao favorecer a introjeção para a escola de iguais regras que na empresa atendem aos interesses do capital, logo estará funcionando como fator de homogeneização do comando exercido pela classe burguesa em nossa sociedade. Podendo, desta maneira, a escola prestar objetividade aos propósitos da classe hegemônica.

Assim, com seu pressuposto básico de aplicar na escola as normas e métodos administrativos que são específicos da empresa capitalista, a maioria dos trabalhos teóricos de Administração Escolar publicados entre nós revela também sua natureza eminentemente conservadora da ordem social vigente (PARO, 1987, p. 129).

Silva (2007), porém, evidencia uma versão positiva da tendência da Gestão Empresarial da Educação Pública, quando destaca temáticas relacionadas à dimensão financeira e de contabilidade. Sustentando ainda que estes conteúdos vêm se acentuando nos currículos, não apenas por uma particularidade daqueles que os compõem, mas por necessidade específica daqueles participantes da formação, que possivelmente serão os gestores em atuação futura. “E isto acontece porque as novas responsabilidades de decisão da escola, agora com uma autonomia mais alargada, responsabilidades ainda acrescidas dos poderes de tutela de controle e fiscalização, vêm colocar particular estresse ao nível da gestão financeira e da contabilidade” (SILVA, 2007, p. 237).

O gestor da escola pública brasileira, desta maneira, se depara com gigantesco desafio, prevendo assim deste profissional uma exigência pautada em execução com compromisso e humanização, conforme as condições em que se desloca a sua prática. Nessa perspectiva de apreensão das experiências e dinâmicas educacionais, Sander (2007) discorre sobre essa reorientação escolar vigente, que se delibera direcionada ao contestamento e funcionalidade social real quanto a sua prática, representada por todos os profissionais envolvidos, realçando a representação do gestor e o desenvolvimento da gestão.

A partir da evidência da inadequação da lógica econocrática e comportamental na gestão da educação, as últimas décadas do século XX foram testemunhas de uma nova consciência social sobre a importância de redefinir os princípios orientadores dos estudos e práticas de administração da educação, incluindo o próprio significado da eficiência e da eficácia como critérios de desempenho administrativo, face a valores éticos e compromissos políticos que determinam os fins e objetivos da educação. Essa perspectiva se fundamenta na convicção de que a gestão da educação, longe de ser um instrumento ideologicamente neutro, desempenha um papel político e cultural, situado no tempo e no espaço (SANDER, 2007, p.14).

Desse modo, é possível compreender que as competências teóricas e práticas para atuar como gestor escolar sofreram alterações e continuam enriquecidas por diversificadas mudanças em escalas educacionais, políticas, econômicas, como também em uma dimensão no caráter de destaque social, supondo que a posição de estar/ser gestor pode ser socialmente compreendida como uma atividade de chefia, configurada como de prestígio, seguindo até os dias atuais os ideários educacionais do início do século XX, sinalizados por Freitas (2000):

Não foi por acaso que, durante muitos anos, as escolas adotaram o modelo de administração científica, baseado nos princípios de Frederick Taylor. Na sociedade industrial do início do século XX, predominava com sucesso a administração científica, centralizadora e hierarquizada. A teia administrativa tinha a conformação de pirâmide, cujo topo hierárquico era legitimamente ocupado pelo venerável chefe detentor de todo poder de decisão e de mando. Os demais membros desse conjunto, distribuídos por especializações, eram mais executores de ordens e planejamentos que decisores. Quanto mais próximos da base da pirâmide, menos poder de decisão, menos educação formal e menos respeito social. Essa forma de administrar tomou conta da escola, condicionada pela política econômica e cultura dominante (FREITAS, 2000, p. 47).

Existe a possibilidade de permear tal figuração no imaginário social dos pais, alunos, familiares e colegas de profissão, envolta sobre a execução do exercício da gestão escolar. Ou seja, o gestor como sendo aquele que orquestra e demanda a palavra maior dentro do contexto escolar, que delibera em comando amplo e generalista, o que gerencia. A isso, porém, se acresce a responsabilidade por todos os processamentos do fracasso, caso isso ocorra, mas também a estima pelo sucesso fruto do trabalho encaminhado.

No centro da problemática, o gestor assume a figura que supostamente pode potencializar e possibilitar ações que indiquem a melhoria das ações e que irão direcionar as mudanças. As reuniões pedagógicas, o cumprimento das atividades complementares, a elaboração e sugestões de planos de aulas são momentos tensos, que exigem flexibilidade e tolerância do gestor, que neste momento se torna um mediador, um condutor da negociação

através da sua proposta de trabalho. A superação nas tentativas dispõe um profissional, que arrisca, que ouça que não necessariamente copia ou segue hierarquicamente algum órgão maior que o escolar. Este é mais um desafio do gestor, conforme reflete Santos (2008, p. 13):

Não existem receitas maravilhosas ou teorias infalíveis para gerir uma instituição, de qualquer natureza, pois hoje, com a velocidade das mudanças, aquilo que se estabeleceu em um dado momento logo pode mostra-se inadequado. É fundamental um diagnóstico da realidade, identificando seus problemas principais para conceber os encaminhamentos pertinentes para sua solução.

Assim, para suprir essa nova visão do contexto escolar envolvido por cumulativa historicidade e perversas celeridades nas mudanças, que não podem ser negadas, o gestor do século XXI pode predispor autonomia e reflexões vanguardistas, se comparado a outras lideranças do ambiente escolar de décadas passadas. Quanto a essa condição multifuncional e remodelada, direcionada ao gestor, faz-se necessário elucidar a conceituação já evidenciada, em meados da década de 1960, sobre a prática administrativa escolar, descrita no I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, que assim sinalizava tal atividade:

A administração escolar supõe um filosofia e uma política diretoras pré-estabelecida; consiste no complexo de processos criadores de condições adequadas às atividades dos grupos que operam na escola em divisão de trabalho; visa à unidade e economia da ação, bem como o progresso do empreendimento. O complexo de processos engloba atividades específicas, planejamento, organização, assistência à execução (gerência) avaliação de resultados (medidas), prestação de contas (relatório), e se aplica a todos os setores da empresa- pessoal, material, serviços e financiamento (ANPAE, 1961 *apud* SANDER, 2007, p. 35).

De fato, uma amplitude complexa e demasiadamente sugestiva de esforços e abdições profissionais. Essa grandiosidade e exigente demanda de trabalho muitas vezes direciona a inadequação secular das instituições que formam os futuros diretores. As formações continuadas também deixam muitas lacunas e talvez nenhuma formação seja suficiente para a atuação em uma demanda tão densa e extremamente diversificada. Possivelmente a adequação ao cargo de gestor se configure, por uma questão maior, que não apenas a de verificação da postura profissional e perfil. Mas em uma historicidade em atividades correlatas que cumulativamente possam ter influências positivas no auxílio das exigências do cargo.

Por isso a expectativa direcionada a um gestor em exercício, a avaliação da sua conduta por toda a comunidade escolar, a publicidade que se estabelece na sua vida profissional e a falta de estímulo financeiro acarretam, muitas vezes, uma intolerância à disponibilidade em assumir o cargo e a sua execução. Essa dinâmica enquadrada ao novo gestor traz a representação sobre a reflexão necessária aos reais avanços e retrocessos de tornar-se gestor. Tendo em vista que uma responsabilidade desta potencialidade não poderá jamais ser avaliada observando apenas uma possível vocação ou ainda, uma tentativa de fuga da sala de aula, dos processos docentes e pedagógicos.

A administração então, deste momento de transição, por novas divisões de trabalho e anseio democrático, moldam como os trabalhos serão decorridos, a avaliação do que deve sair ou permanecer dentro do planejamento da escola configura um momento tenso e necessário de habilidade para que seja transcorrido da melhor maneira possível, por isso sempre é esperado do diretor do século XXI a intenção maior de exercício da cidadania pela comunidade, criando um ambiente de respeito e afetividade, com favorecimento do



crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos no processo de trabalho e com humanização do relacionamento.

Dirimindo preconceitos e, evitando na medida do possível às problemáticas, a falta de condição de trabalho, a deficiência na formação inicial, a precária rede de recursos humanos para apoio e toda a complexidade que envolve o ato de gerir uma escola na atualidade torna claro que não basta apenas boa vontade e honestidade para administrar com sucesso uma equipe de trabalho, composta por intelectuais do ensino.

Por todas essas problemáticas, fica notória a não evolução legislativa, no sentido de regulamentação legal, pelo qual os gestores estão tramitando dentro e fora dos espaços escolares. Isso talvez siga por uma linha contraditória, visto o processo de tentativa de implementação de uma autonomia escolar frente aos ajustes específicos de suas atividades e a busca pela democratização e acesso a escola com qualidade, para todos, acentuando um paradoxo para os gestores, quanto à insegurança nos limites e possibilidades de ação.

### **A TRANSIÇÃO DO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CONTEXTO ESCOLAR: democracia organizacional e gerenciamento pedagógico**

Na premissa que estamos vivenciando a era da sociedade pós-capitalista, podemos verificar a preponderância/relevância das novas tecnologias da informação em ambientes escolares. No entanto, as escolas, em especial as públicas, muitas vezes têm insistido na manutenção do gerenciamento de características oriundas da administração industrial verificado na década de 1930, acentuando, com isso, a frequência hierárquica e segregando as iniciativas de trabalhos coletivos, participativos ou mesmo democráticos.

Surge, nestas escolas constituídas por indivíduos da sociedade pós-industrial, a necessidade de acompanhar as modificações históricas, tendo como objetivo principal a garantia aos estudantes do desenvolvimento da capacidade de pensar e atuar com autonomia, que possibilitem ainda atenuar as diferenças pejorativas e privilegiar a ideia de valorização e respeito à convivência com diversidade.

O acompanhamento da escola a todas essas mudanças é crucial para o atendimento de uma nova demanda de variada clientela, daí a importância da capacidade e habilidade no uso das modernas técnicas de aprendizagens e ensino, lançando mão de vídeos, da *Internet*, computadores, televisores, etc. Porém, verifica-se que a escola da atualidade tem se mantido estática às mudanças, ainda com estrutura fechada e reclusa a realizações de trabalhos demasiadamente burocráticos e mecânicos.

Muitos entraves encontrados na deliberação de permanência do processo não democrático e pedagógico do ambiente escolar, não estão apenas ligados à inércia e acomodação dos seus integrantes, profissionais, mas, a uma tendência maior como a falta de motivação; de envolvimento; de formação e aperfeiçoamento constante para lidar com o sonho e a competência para realizá-lo; de compromisso. A propósito, muitas reformas planejadas por órgãos hierarquicamente superiores para as unidades escolares são desacreditadas por estabelecer uma distância entre a sua criação e validação fora do espaço de trabalho de um dado grupo de professores.

Por isso, as transformações ocorridas na área educacional, desde e a partir da década de 1960, concebendo um novo olhar para a democratização no acesso ao ensino público e de qualidade a toda população, incluindo a distribuição de material didático à esfera da Educação Básica e mesmo atenção especial ao processo de alfabetização, nas zonas urbana e rural, atendendo aos jovens, adultos e idosos e a tentativa de formação universitária dos professores

da rede pública brasileira em geral trouxeram uma nova demanda de atendimento, às unidades escolares, mais flexível, complexa e grandiosa.

A gestão do espaço escolar não poderia estar à margem dessas mudanças, uma vez que constitui o centro de todos os processos planejados e praticados dentro do contexto escolar. A democratização do processo desse momento, contudo, não trouxe a desburocratização acentuada, dos trâmites legais da gestão. Não humanizou a tendência incutida na prática de execução da administração escolar. Aos pretextos e verdades da falta de profissionais, o gestor foi levado a centralizar, em um momento democrático educacional, muitas atribuições e se adaptou a gerenciar, definindo e deliberando sobre todos os aspectos da escola.

Dentre as diversas teorias e tendências relacionadas aos modelos de gestão educacional, verificadas no século XXI, podemos destacar a administração gerencial. Uma nova configuração e entendimento sobre a contribuição da gestão, e do seu modelo, para o sucesso da educação, que faz junção a uma nova proposta de gerir. Essa tendência traz consigo a face relevante e positiva da burocracia Weberiana<sup>5</sup>, ao mesmo tempo em que está associada a elementos contemporâneos, que também contribuem para a montagem de sua característica. Ou seja, se existe uma tendência à reformulação da gestão da educação pública, moldada a conceitos gerenciais, devemos isso à crescente representação pós-capitalista, dando toda a sociedade uma visão/condição de caráter mais eficiente e produtivo.

Por isso, a gestão escolar, também pode ser concebida como um processo tecnológico. De exercício da tecnologia do conhecimento, da instrumentalização dos processos com fins mais organizacionais, operacionais e deliberativos. De união entre trabalho intelectual e material cujo maior enfoque seria exatamente a capacidade de fazer junção nessas dimensões, e agir sistematicamente, não de maneira fragmentada, mas sobretudo de maneira holística.

Ao mesmo tempo, existe uma dinâmica de integralização das tendências administrativas e pedagógicas. Os trabalhos correlatos e consecutivos que fazem emergir na escola um caráter processual e inteiramente relacionado. O gestor está à frente desta tentativa de união, entre as atividades meio e atividades fim, o administrativo que opera no sentido de tornar viável o pedagógico, o ensino a aprendizagem, que de fato é o objetivo maior e existencial de qualquer escola. Dessa maneira, Teixeira e Porto (1999, p. 114) refletem sobre a complexidade do âmbito dialógico do meio educacional:

Não há lugar para uma visão parcial da unidade escolar com a divisão rígida em seu interior. A abordagem da administração escolar como cultura não pode ser desprezada, quando se pretende garantir ao pedagogo uma formação sólida e unificada que lhe garanta as condições para refletir e pesquisar os temas e problemas da educação (...). A perspectiva burocrática de organização escolar deve dar lugar a uma abordagem que considere as relações processadas em seu interior, do que depende o seu funcionamento cotidiano.

---

<sup>5</sup> A burocracia tem, segundo Max Weber, sua fonte de legitimidade no poder racional-legal. As organizações burocráticas são, em seu tipo ideal, sistemas sociais racionais que se fundamentam nos seguintes pressupostos: 1. especialização das funções; 2. formalismo e hierarquia de autoridade; 3. sistema de normas; e, 4. prevalência da impessoalidade. O formalismo da burocracia é expresso no fato de que a posição do funcionário, no exercício de seu cargo, define com precisão as relações de mando e subordinação, a partir de todo um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas. De acordo com Weber, a posição social do funcionário será, normalmente, mais elevada, quando houver uma forte procura de administração por especialistas, pois, como a burocracia valoriza os profissionalmente informados, cada vez mais o conhecimento especializado do perito torna-se a base da posição de poder do ocupante do cargo (GERTH, 1982).

Nessa perspectiva, a gestão educacional, em seus moldes gerenciais, apresentará características em direção à redução de custos, melhorias na qualidade dos serviços prestados, presença de modelos de avaliação de desempenho, entre outras. Isso não implica afirmar que não existam distinções entre as esferas da administração educacional pública e privada. Ao contrário, apesar da inclinação e inspiração nas vias privadas, a administração pública se distingue do caráter privativo “Por não visar o lucro, mas o interesse público, porque o critério político é nela mais importante do que o critério de eficiência e porque pressupõe procedimentos democráticos que, por definição, não tem espaço no seio de empresas capitalistas” (BRESSER, 1998 *apud* CASTRO e ARAÚJO, 2011 p. 89).

Ainda assim, na gestão nas escolas públicas, na maioria das vezes, permanece o modelo de administração clássica e estática, não estabelecendo, desse modo, uma relação com as necessidades de um mundo em rápidas e numerosas transformações. As necessidades educacionais das escolas do período contemporâneo requerem organização gerenciada com dinâmica e criatividade, com iniciativa, cooperação, motivação, capacidade interpretativa das problemáticas que surgirão a cada momento, exigindo uma divisão responsável do trabalho.

Fica configurada então, na atualidade, uma complexa etapa de transição do processo de administração do contexto escolar. A tendência gerencial completa que envolve eixos pedagógicos, técnicos e administrativos ganha uma ampliação de tênue afinidade com o poder de relacionamentos interpessoais, trabalho em grupo e gerenciamento dos conflitos sociais advindos para o ambiente escolar, ou seja, uma culminância de humanismo organizacional, gestão de qualidade e liderança. A presença da correlação com a existência de atendimento e as demandas existentes vem à cobrança de fazê-lo com a qualidade.

Nesta complexa e tecnicamente democrática gestão educacional, prepondera-se uma repartição das responsabilidades, conquistas e fracassos. A distribuição e compartilhamento das ações geralmente se manifestam legalmente neste sentido, orquestrada pelo aspecto de ação conjunta e priorizada, na qualidade de liderança, devendo um destaque para a função do gestor escolar, suas estratégias e novas competências averiguadas neste meio. Emerge, nessa compatibilização das atividades escolares, uma tendência pretensiosa de denominar a distribuição de afazeres, a grande façanha de democratização do contexto escolar.

De fato, essa pode ser uma tentativa de tornar o ambiente mais compartilhado nas decisões, porém pode estar se formulando neste contexto uma nova linha de definição sobre a perspectiva que trata da coisa do povo<sup>6</sup>. Deste modo, é válida a reflexão sobre os modos de interpretação destinados ao processo democrático que vem se instaurando dentro dos meios escolares, iniciando-se pela gestão e conseqüentemente se distribuindo por todo o espaço de aprendizagem e refletindo nas formações sociais dos discentes. Foi sintetizada a versão mais utilizada “democraticamente” nas escolas brasileiras, discorrendo que, “Está muito claro o caráter descentralizador das decisões, não no sentido de democratizar o processo mas, sim no sentido de dividir as responsabilidades pelos êxitos e fracassos da escolar” (CASTRO, 2008, p. 395).

Nesse sentido, para tratar a temática relacionada às dimensões das atividades dos gestores escolares, cabe relacionar e/ou suscitar ideias que solidifiquem a complexidade desta concepção. Assim, Lourenço Filho (1963), na escrita do III (terceiro) capítulo do seu livro, intitulado Organização e Administração Escolar, discorre considerando os Níveis da Ação Administrativa, quanto às atividades, sugeridas aos estudantes, professores e diretores:

---

<sup>6</sup> Do Latim *RESPUBLICA*, "o interesse público", formado por *RES*, "coisa, assunto", mais *PUBLICA*, "referente ao povo", de *POPULUS*, "povo". Do Grego *DEMOKRATIA*, "o poder do povo", formado por *DEMO*, "povo em geral", originalmente "distrito", mais *KRATOS*, "força, comando" (HOUAISS, 1986).

A dos diretores, por sua vez, não se exerce somente sobre os mestres que lhes estejam hierarquicamente subordinados, alunos e funcionários manutenção da escola, sua disciplina geral e escrituração. Dentro de certos limites, dá-se também sobre as famílias dos alunos e órgãos representativos da comunidade próxima, com os quais os diretores deverão estar em constante e estreita relação. Por esse alcance social, sua atuação muitas vezes se estende ao trabalho de outras escolas e seus diretores, ainda que de modo indireto (LOURENÇO FILHO, 1963, p. 84).

A prerrogativa democrática de gerir relaciona-se com uma iniciativa de impulsionar uma organização, de deliberar em conjunto, negociar, dividir as responsabilidades de sucesso; fracassos e experiências em geral. A escola se molda ao conjunto de atitudes e possivelmente terá uma visualização social que dependerá desde a atitude do porteiro em receber com um simpático bom dia, ao modo em ato final de decisão destinado ao gestor e como ele se direcionará ao público que ouve a sua defesa de opinião. Definitivamente, ao diretor cabem tarefas objetivamente suas, que são estabelecidas em normas estatutárias e gerenciais, mas há outras tantas, o compartilhamento torna-se saudável, uma vez que solidariza o processo de constituição da escola.

O discente como parte do processo de aprendizagem corresponsável, vê o patrimônio da escola como também seu, o professor concebe e verifica a linha pedagógica traçada com alguma sugestão própria e desta maneira a escola se configura com a caracterização de um grupo, com ações conjuntas e o que se mostra como resultado é a figuração do esforço de um grupo que decidiu colaborar, com motivos institucionalmente relevantes e não apenas de um gestor que conseguiu convencer por méritos generosos.

A tentativa de entendimento da democratização escolar pode incidir na ocorrência de erros básicos na sua definição. De fato, a gestão educacional brasileira está em um momento de assídua tentativa de partilha entre os docentes, discentes e pais, da responsabilização sobre a real aprendizagem escolar. Este é o objetivo da escola, em uma situação em que está sendo culpabilizada mesmo pelo insucesso no mercado de trabalho de muitos brasileiros. A negociação se reflete na tentativa de equilibrar o curso de gerir com a tendência democrática. Nesse sentido, o relevante é não perder de vista a prioridade da gestão, que é exatamente destinar condições reais de trabalho, dentro da escola, para os professores desenvolverem o processo de ensino e aprendizagem da melhor maneira possível.

Claro que, nesse sentido, a “boa” gestão<sup>7</sup> é marcada pelo sucesso escolar<sup>8</sup>, caracterizado pela normatização do Ministério da Educação, pela concretização de altas taxas de aprovação, baixa reprovação, resultando em um Índice de Desenvolvimento da Educação Básica elevado, comprovando dessa maneira que necessitamos de um esforço comunitário e

---

<sup>7</sup> Algumas características da gestão escolar democrática são: o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo-benefício, a transparência (capacidade de deixar claro para a comunidade como são usados os recursos da escola, inclusive os financeiros). Indicadores da qualidade na educação / Ação Educativa (2004).

<sup>8</sup> Não existe um padrão ou uma receita única para uma escola de qualidade. Qualidade é um conceito dinâmico, reconstruído constantemente. Cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir na busca da qualidade da educação. Os Indicadores da Qualidade na Educação foram criados para ajudar a comunidade escolar na avaliação e na melhoria da qualidade da escola. Este é seu objetivo principal. Compreendendo seus pontos fortes e fracos, a escola tem condições de intervir para melhorar sua qualidade de acordo com seus próprios critérios e prioridades. Indicadores da qualidade na educação / Ação Educativa (2004).

em cadeia processual para que o sucesso da gestão aconteça. Sendo, pois, um mérito comum de sucesso e digno de elogio a todos os integrantes da escola e não apenas ao gestor.

Por todo esse contexto de permanentes mudanças, podemos observar que muitas incorporações foram estabelecidas no exercício da função do gestor. Muitas delas exigem capacidades de convivência em grupo, em harmonia e com respeito. Por isso, verificamos embutidas na função do gestor da contemporaneidade atividades distintas de práticas passadas, são elas as repartições de responsabilidades; compartilhamento de ações; a troca da figura de chefe pela configuração de liderança; o exercício de democratização do contexto escolar; a prática da tendência gerencial pressupondo uma objetividade maior na prática educacional, visando resultados positivos para as avaliações destinadas às escolas. Ou seja, um perfil com exigências de flexibilidade nas negociações humanas, dinâmica grupal nos trabalhos, recursos de adaptação às novas demandas escolares e aparato conceitual/formação para atingir as metas estabelecidas para conceituar/avaliar a média escolar, no que se refere a sua funcionalidade, no quesito aprendizagem junto aos alunos.

Por outro lado, para além das incorporações, existem as permanências de atividades e modos de exercer e estar na função de gestor. Esse profissional continua sendo um docente, legalmente enquadrado às leis do magistério e por isso, antes de gestor, é uma professor frente a um cargo de gerência educacional. De fato, o gestor contemporâneo tem um perfil em formação, compreendendo fortes influências de perfis anteriores a esta época atual, como também às novas incorporações, introduzidas ao cotidiano escolar conforme a demanda e dinâmica social na qual estamos vivendo. Um processo muito complexo de adaptação e avaliação sobre as suas atividades entre as quais devem permanecer e, as que possivelmente serão aderidas, se mantêm constante no espaço escolar. Essa reconstrução do perfil do gestor é a sinalização maior da necessidade de mudança, de avaliação da prática e mesmo sobre a qualidade e resultado deste modo de gerir, tendo em vista as multiplicidades de atividades para execução, definidas como responsabilidade do gestor.

Por isso, as incorporações e permanências sobre o exercício da função dos gestores são as maiores referências sobre as quais os estudos devem se direcionar, tendo como objetivo maior uma definição mais clara da responsabilidade gestora, seus limites de atuação, possíveis colaboradores de execução e mesmo a programação de uma política de formações inicial e continuada, propondo uma prática responsável e um exercício de função devidamente fundamentado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É necessário refletir sobre a educação, seus reais objetivos e seus métodos atuais, mas isso tem que ser estabelecido de maneira concreta, lembrando todos os problemas, *déficits* e também possibilidades. Ao gestor, no espaço escolar coube/cabe uma ação mais definida em execuções práticas que estabeleçam resultados rápidos, mas também de médio e longo prazo, sendo todos significativos. Seriam elas a competência em atender os pais ávidos por qualidade no ensino, a serenidade na negociação com professores, a habilidade para coordenar os trabalhos burocráticos bem como o grupo de profissionais no geral, a tranquilidade na tentativa de mediação do “caos”, a perseverança de acerto para lidar com a evasão escolar, repetência, violência e exíguo recurso para manutenção dos trabalhos. Uma vez que tais tarefas não são sinalizadas em nenhum livro de legislação e ou gestão, no sentido de como devem ser desenvolvidas.

A partir das discussões estabelecidas neste ensaio é possível compreender inúmeras problemáticas e complexidades sobre a ação e o trabalho de modo geral dos gestores, sobretudo das escolas públicas. E ainda suas influências históricas, as demandas atuais e a

necessidade gritante de melhoramento na formação inicial e continuada destes profissionais. Revelou-se como relevante a renovação das condições de trabalho desta classe de professores, frente a um cargo temporário, o estabelecimento de uma regularidade nas divisões dos trabalhos dentro do espaço escolar, bem como uma revisão do processo de democratização das escolas.

Isso porque, a escola se reconstruiu, mas manteve muitas características de décadas passadas, a adição de propostas e metas fez o espaço escolar com extrema responsabilidade de transformar cidadãos, projetar indivíduos pensantes, autônomos e parceiros no estabelecimento de atividades em grupos. A exigência para os profissionais na educação, para atender a essas novas necessidades, foi em demasia. Um novo perfil foi estabelecido, cabendo celeridade nas decisões, humanismo, conhecimento holístico e praticidade nas negociações.

Nesse sentido, a discussão, trouxe à tona e refletiu condições para visualização do processo de imbricamento das atividades do gestor. Uma teia de intencionalidades que permitiu uma averiguação sobre esta tendência, ressaltando que existia mais retrocesso que autonomia nesta nova proposta de trabalho e atuação do diretor. A multiplicidade nas ações de demandas deste profissional contemporâneo o conduziu a uma linha de atuação indefinida, causando perdas para o seu potencial específico. A centralização para numerosas demandas acarretou na falta de elaboração programada de trabalho, e por isso as atividades tenderam a um improviso sobre o que se poderia ser feito. Por isso a tendência eclética e de mil funções tornou a gestão escolar uma atividade temerosa e pouco vislumbrada.

A vertente relacionada à formação inicial dos gestores montou uma justificativa protagonista, a incompatibilidade entre aquilo que se estudou e a necessidade de saberes para atuação se mantém, como uma barreira para uma plena atuação em gestão escolar. A dissonância entre teoria e prática para o exercício da gestão de escolas consolida mais uma das grandes dificuldades e impasses enfrentados pelos gestores. Essa demarcação mostra uma fase do perfil do diretor de parte do século XXI, que muitas vezes despreparado, comete erros, e consubstancia para sua aprendizagem o empirismo e as parcerias com colegas com maior tempo de experiência, correndo o risco de atenuar práticas demasiadamente copiadas e generalistas, concluindo um conformismo e desinteresse pela tentativa de resolução de problemas de maneira pioneira e específica a sua necessidade.

Apesar de estarem seguramente atrelados a leis estaduais e federais, os gestores escolares brasileiros têm se mantido em uma situação muito vulnerável dentro dos seus locais de trabalho. A salutar indefinição e delineamento de uma demarcação de suas reais atividades, horários de trabalho e linhas de atuação acarreta uma demanda inchada sobre o ato de ser gestor. Um grande traço deste perfil marca a pluralidade de assuntos e demandas nas quais os gestores se envolvem cotidianamente, entre atividades de coordenação pedagógica, áreas financeiras, correspondências administrativas, de recursos humanos, de atendimento ao público de maneira geral e de negociação entre os pares profissionais existentes dentro do âmbito escolar, bem como as complicações de conflitos de interesses existentes neste processo.

A exposição, neste trabalho, da incorporação dos anseios de gestão empresarial no cerne da administração pública, desencadeou no esclarecimento, sobre o processo de atordoamento e conflito pelo qual os gestores estão deslançando, neste século. O repasse das exigências empresariais, em alguns aspectos, ao contexto escolar, sobrecarregou o gerenciamento das instituições, agora avaliadas e conceituadas em uma escala nacional. Neste sentido, incorre a correspondência do sucesso ou fracasso ao gestor, que protagoniza no imaginário social uma deliberação de decisões. Já está claro que as demandas são, ou deveriam ser, descentralizadas e democráticas, porém ainda assim, a figura de gestão

impregnada ao gestor constrói a imagem de correlação e mesmo complementação entre a história da escola e a atuação do seu gestor.

Por isso, são necessárias, deliberativas comuns devem ser distribuídas de modo que exista uma compensação e contribuição na execução de atividades. A própria negociação de divisão dos trabalhos e valorização do compromisso e competência de cada uma conduz a um estado de satisfação no grupo. A redistribuição do poder de voz e decisão altera o modo de apoio e contribuição, o gestor atual deve estar atento a esta configuração moderna de divisão do poder com responsabilidade e confiança.

Ainda assim, ficou claro que o recorte temporal atual tem suas influências e pré-determinações baseadas em processos históricos anteriores que foram e são extremamente relevantes para a deflagração de tais práticas contemporâneas. A permanência da escola, como uma instituição de valor familiar e social, mantém ao propósito uma conduta muito séria e contributiva para a sociedade no geral. Por isso, a necessidade de um bom administrador e condutor das atividades organizacionais, emerge, em um momento de capitalização (Capitalismo) dos resultados.

Sendo urgente a revisão dos modos e características organizacionais da educação, bem como das atividades hoje destinadas aos gestores escolares, observando o entrelace destes dois processos, e a culminância na construção de um perfil, baseado nos trâmites de reconhecimento de funções e modelos institucionais abarcados pelas escolas em um propósito histórico de construção. O grande desafio do gestor se mantém em objetivar as expectativas criadas pelo Estado e a sociedade de modo geral. As demandas intrincadas hoje às escolas são exigentes e as metas, condicionadas aos modelos atuais são desproporcionais às condições de trabalho e mesmo à formação desses profissionais.

A presença constante da conceitualização das atividades atribuídas aos gestores, neste processo de construção deste trabalho, definiu, sobretudo, uma proposta de reconstrução do modo pelo qual avaliamos uma gestão dentro de uma instituição. A quem destinamos as cobranças e relacionamos a validação do sucesso ou fracasso. A moldagem social sobre a figura do gestor se confirmou como perversa e carregada de contradições, assim como a idealização que vem sendo feita sobre a democratização dos espaços escolares. A pressão sobreposta aos professores em cargos é extrema e muitas vezes fere a constituição da sua identidade profissional, causando desconforto e sobrecarga de cobranças.

O gestor contemporâneo tem que ajustar seu perfil ao compactualismo estatutário, aos regimentos hierárquicos, às deflagrações de defesa do interesse do Estado, aos preceitos dos direitos humanos, ao institucionalismo burocrático, mas também ao dinamismo, a capacidade de agregação dos grupos conflitantes, o igualitarismo e impessoalidade nos atendimentos ao público e decisões. Uma capacidade no trato ao recebimento e aceitação do novo, das transformações e mutações tão comuns nos assuntos e processos de ensino na atualidade.

Por todas essas questões e complexidades envoltas sobre o ato de ser gestor escolar, é que podemos lançar um olhar mais apurado e crítico ao modo como vem sendo projetada a construção do novo perfil gerencial do gestor de escolas públicas brasileiras. Suas incorporações de atividades, bem como a sobrecarga de atribuições e os conflitos que vêm sendo gerados para esta classe de professores frente ao Estado como seu representante específico. Apesar do muito que se vem discutindo sobre os processos de exploração dos professores em sala de aula, sua pouca remuneração, suas gritantes atribuições e, neste sentido os membros, pares iguais, mas em exercício da gestão, são esquecidos e atropelados pela instauração violenta de uma nova constituição da maneira sobre como gerir uma escola e permear a sua manutenção.

O gestor escolar do século XXI necessita e precisa, como qualquer outro profissional da educação, ter seus direitos respeitados, suas gratificações devidas, atividades compatíveis com a sua real possibilidade de execução, parceiros para divisão dos trabalhos, respaldo legal para a defesa do Estado, representado pela instituição, valorização e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, e principalmente dignidade para exercer a sua função, com os devidos investimentos na sua formação inicial, bem como continuada, justificando desta forma uma atuação em excelência e com altas possibilidades de sucesso. Afinal, apesar de todas as figurações e autonomias criadas na projeção sobre o que é ser gestor, ele representa dentro da escola um componente dentre muitos outros, que juntos constroem as características e identidade de uma instituição.

#### REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BAHIA, **Lei nº 8.261 de 29 de maio de 2002**, DOE datado em 30/05/2002.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Administração gerencial**: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. RBPAE – v.24, n.3, p. 389-406, set./dez. 2008

\_\_\_\_\_;ARAÚJO, Suêldes de. **Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FREITAS, Katia Siqueira de. **Em Aberto**: Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar, Brasília v. 17, n. 72, fev./jun. 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de. **A Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 214 p.

LIMA, João Alberto de Oliveira; CUNHA, Murilo Bastos da. **Tratamento da Informação legislativa e Jurídica**: Uma perspectiva histórica. Brasília: Senatus, v. 6, n.2, p 33 a 38, out, 2008.

\_\_\_\_\_. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Manolita Correia. **A Engenharia da Produção Acadêmica**. São Paulo: Unidas, 1997.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar**: curso básico. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1963.

MOGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 2. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1987.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.



SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SÃO PAULO SP. **Lei Complementar nº 836 de 30 de dezembro de 1997**. Diário Oficial de São Paulo SP, em 31 de dezembro de 1997, p.1.

SILVA, Guilherme Rego da. **Tendências Actuais na Formação em Administração Educacional**. Rev. Port. de Educação v.20 n.1 Braga jan. 2007, p. 221-245.

TEIXEIRA, Maria Cecília Sanches; PORTO, Maria do Rosário Silveira. **Gestão da Escola: novas perspectivas**. São Paulo, apostila digitada, 1999.

UNICEF, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). **Indicadores da qualidade na educação / Ação Educativa**,. – São Paulo: Ação Educativa, 2004. Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_indqua.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf)> Acesso em 16 de março de 2016.

WEBER, Max. Burocracia. In: GERTH, H. H.; MILLS, W. (Org.) **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. p. 229-282.