

# O PERFIL DO BOM GESTOR ESCOLAR

## ANDREIA RODRIGUES DE ANDRADE

Graduação em História pela Universidade de Santo Amaro (2002); Especialista em Gestão Escolar pela Faculdade Monte Alto (2011); Especialista em Formação e Profissão Docente pela Faculdade de Educação Paulistana (2020); Professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental na EMEI Francisca Julia da Silva.



## RESUMO

Em 2019, a maior pesquisa educacional do Brasil, realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e elaborada por intermédio dos dados do Censo Escolar, trouxe, pela primeira vez, informações sobre o perfil do gestor escolar brasileiro. O levantamento estatístico, realizado a cada ano, traz sempre uma inovação. E, dessa vez, apresentou um estudo inédito sobre o perfil dos profissionais responsáveis pela gestão das escolas do País. Os números do estudo comprovaram o que as pessoas costumam dizer sobre a educação ser predominantemente feminina: 80% dos gestores escolares do país são mulheres. Sendo que, desse total, 86% são diretoras e 14% estão em outros cargos de gestão. Diante dessa realidade, o presente artigo visa apresentar as características que definem o perfil de um bom gestor escolar que está à frente de uma gestão democrática e participativa. Um gestor que antes de tudo tem um olhar diferenciado diante das demandas do seu cotidiano, que trabalha de forma coletiva e que busca identificar as necessidades reais e urgentes de sua comunidade escolar valorizando os saberes locais e o que seus alunos têm a dizer a fim de alcançar uma educação de qualidade para todos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; Gestor; Qualidade.

## O PERFIL DO BOM GESTOR ESCOLAR

“Ensinar é o papel primordial de toda escola” (NOVA ESCOLA, 2008, p.6).

O bom gestor é aquele que coloca a sua equipe para atuar com esse objetivo e se esforça para oferecer um ensino de qualidade para todas as turmas, assumindo também outras responsabilidades do seu cotidiano.

Trabalha diariamente articulando teoria e prática junto com sua equipe para que de fato a educação aconteça de forma verdadeira e todos realmente aprendam.

PERRENOUD (2000) argumenta que o gestor envolve-se no esforço de aprofundar a compreensão do significado da gestão escolar pela qual é responsável, sua abrangência,

suas dimensões de atuação e estratégias de ação que contribuem para construir escolas eficazes. E esse trabalho será efetivo se construir um quadro de competências de gestão, correspondentes a um conjunto referencial básico caracterizado como um acordo entre diversas concepções de prática e um conjunto delimitado de problemas e funções educacionais que ocorrem na escola.

Dessa forma, o gestor domina as questões administrativas, é um líder, conhece as políticas públicas, estimula a participação dos pais e da comunidade, ajuda a formar professores e funcionários, imprime uma cara à instituição, retoma projetos institucionais permanentes e lembra a todos o que o grupo quer ser e que alunos pretende formar, é responsável pela criação de um ambiente acolhedor que viabilize o trabalho educacional e cumpra o projeto pedagógico da escola.

O gestor é a figura central para promover a qualidade de que a educação brasileira tanto necessita. A finalidade de todo o trabalho é garantir que a relação entre ensino e aprendizagem se concretize para que de fato o diretor se torne um gestor. O seu desafio é coordenar diferentes gestões: equipe, espaços, parcerias, recursos, para promover a aprendizagem das turmas e seu olhar deve voltar-se para três eixos: a organização dos espaços da escola, a mobilização de uma equipe coesa e o estabelecimento de um canal de comunicação com pais de alunos e a comunidade circundante (NOVA ESCOLA, 2008).

A forma como o gestor se posiciona na escola exerce grande influência sobre como se dão as relações interpessoais. O entendimento de alunos, pais, funcionários, professores e dos próprios gestores sobre seus papéis na escola é fundamental para determinar a qualidade da instituição.

Sendo assim, todos os envolvidos no processo educativo devem ter definidas as suas atribuições a fim de desencadear as ações que levarão ao sucesso da escola e dos alunos que nela estão.

A equipe deve perceber que o gestor é o articulador de demandas e soluções para a aprendizagem das crianças e é papel dele coordenar toda a equipe na condução do programa educativo, assim como criar as condições para que a realidade seja trabalhada de forma crítica em sala de aula (NOVA ESCOLA, 2008).

O gestor tem que ter visão pedagógica em todas as suas ações. As atividades burocráticas são antiadministrativas quando não estão relacionadas com o pedagógico.

Deve propiciar a construção de consensos provisórios a fim de rever decisões quando necessário, criando um ambiente de discussões objetivas e focadas no interesse coletivo, mesmo que seja uma tarefa árdua.

As decisões tomadas então, não são centradas na figura do gestor, mas sim levando em conta as necessidades reais da maioria.

FULLAN e HARGREAVES (2000) enfatizam que compreender a escola e sua cultura antes de mudá-la é uma tarefa primordial e mais: valorizar o professor como um todo e não apenas como um feixe de competências ou deficiências, aprender com os colegas, estimular a cooperação, escutar de maneira dinâmica, ser interativo aprendendo e liderando são estratégias importantes no

dia-a-dia daquele que é um bom gestor, o qual por meio da tomada de decisões conjuntas, do compartilhamento de recursos e de ideias e da reflexão crítica grupal estabelece o chamado “profissionalismo interativo”. Além disso, o gestor como um símbolo de cooperação é um dos elementos - chave para a formação e para a reforma da cultura da escola.

THURLER (2001) também salienta que a cooperação profissional exerce grande influência sobre a cultura de uma escola visando o surgimento de novas ideias, a implementação de mudanças, a integração e a solidariedade entre os membros da comunidade escolar, a segurança, a experimentação de riscos, a auto avaliação e autocrítica e a rápida mobilização de recursos para desenvolver atividades conjuntas.

FULLAN e HARGREAVES (2000), THURLER (2001) e PERRENOUD (2002) argumentam que a cultura do trabalho colaborativo ou cooperativo qualifica o trabalho de todos os envolvidos no processo educativo e o desempenho dos alunos e a frente de tudo isso deve estar o gestor, o qual terá em suas mãos uma escola colaborativa onde todos se ajudam mutuamente na resolução dos problemas.

Percebemos que o gestor age, interage e aprende o tempo todo com os que estão ao seu redor visando o trabalho conjunto e não isolado.

Essa é uma das grandes características do bom gestor escolar que também busca ser democrático e atender às demandas presentes no seu dia-dia.

## **AÇÕES FUNDAMENTAIS DO BOM GESTOR ESCOLAR**

- Equilibrar-se diante das inúmeras tarefas do dia- a- dia;
- Atender as famílias e a comunidade do entorno estabelecendo um canal de comunicação;
- Transformar o entorno da instituição;
- Valorizar saberes locais;
- Administrar os recursos financeiros;
- Gerenciar todo o pessoal (vice-diretor, coordenador, professores, merendeiras, serventes, secretárias, etc.);
- Manter o prédio em bom funcionamento;
- Resolver questões legais e administrativas;
- Batalhar para que tudo esteja a serviço da melhoria do desempenho dos alunos;
- Ter estudantes com notas cada vez maiores;

- Organizar os espaços da escola: salas de aula, locais de merenda, áreas de lazer, corredores, banheiros, os quais ajudam a consolidar muitos valores;
- Mobilizar a equipe para que a mesma seja coesa e alcance uma proposta pedagógica definida;
- Propiciar a construção de consensos que são sempre provisórios;
- Criar um ambiente de discussões objetivas e focadas no interesse coletivo;
- Lidar com o que tem em termos de recursos materiais, de espaço e de funcionários;
- Se questionar continuamente sobre a maneira como lê as normas estaduais, municipais e federais e sobre o que está fazendo para que as condições de aprendizagem sejam cumpridas;
- Procurar as secretarias de educação locais para saber se oferecem assessoria jurídica e investir na gestão democrática onde o colegiado ou o conselho escolar compartilham responsabilidades e tudo é votado, aprovado e documentado;
- Conquistar parcerias;
- Conciliar as demandas burocráticas e pedagógicas para garantir que os alunos aprendam;
- Dar conta das diferentes gestões: do espaço, dos recursos financeiros, de questões legais, da interação com a comunidade do entorno e com Secretaria da Educação e das relações interpessoais;
- Zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais;
- Construir um repertório conceitual próprio em sua escola, sobre a educação e seu trabalho de liderança educacional de modo, a saber, traduzir esse repertório em ações efetivas;
- Ser responsável pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para cidadania competente;
- Promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para a sua comunidade;
- Zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional;

- Promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos;
- Desenvolver, atualizar e rever permanentemente conhecimentos de modo a desenvolver competências para o desempenho efetivo das funções de direção escolar e colaboração com a sua realização;
- Conhecer, compreender e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, assim como as determinações legais norteadoras dos processos educacionais;
- Liderar e orientar sua escola para que melhor e com competência sempre maior desempenhe o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais;

Desta forma, o gestor escolar deve assumir todas as facetas que estão à frente do seu trabalho de maneira autêntica e consciente para alcançar os objetivos de uma gestão democrática e participativa que visa acima de tudo a qualidade do ensino da escola na qual é líder e é claro o sucesso dos alunos.

## **GESTOR E LÍDER SEGUNDO JAMES C.HUNTER**

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Princípios da liderança: Saber coletivo e aprender juntos. Além disso, ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver.

Liderar é conseguir que as coisas sejam feitas por intermédio das pessoas. Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam por meio delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo: a tarefa e o relacionamento. E a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos e para liderar deve-se primeiramente servir, pois influência e liderança são construídas sobre o serviço. Além disso, os líderes verdadeiramente grandes têm a capacidade de construir relacionamentos saudáveis.

A liderança que se exerce à longo prazo, suportando o teste do tempo, deve ser construída sobre a autoridade, a qual deve caminhar sempre junto com a capacidade de influenciar a todos pelo bem comum.

Liderar com autoridade significa arriscar-se. O líder que opta pela autoridade e influência precisa fazer muitas escolhas e sacrifícios. É necessária muita disciplina.

O líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser e seu papel é identificar necessidades legítimas, sendo também flexível.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nem todas as pessoas estão preparadas para terem um perfil de bom gestor escolar. Além dos desafios do dia-a-dia de uma escola, como no caso de ter que lidar com conflitos e articular os interesses de alunos, pais e professores, é preciso planejar, inovar e tomar decisões estratégicas.

É necessário mostrar autocontrole, dar atenção, apreciação e incentivo, ser autêntico sem pretensão ou arrogância, satisfazer as necessidades dos outros, desistir de ressentimento quando prejudicado, ser livre de engano, sustentar escolhas, pôr de lado suas necessidades, buscar o maior bem para os outros, ter humildade, respeito, abnegação, compromisso, paciência, bondade, honestidade e saber perdoar, ser flexível, acessível, confiável, organizado, empático, ético, colaborativo e agente transformador.

Dessa forma para realizar um bom trabalho muitas habilidades são necessárias para executar as atividades que competem à gestão escolar. Além disso, é preciso entender as funções e buscar sempre o aperfeiçoamento.

Um bom gestor é antes de tudo um líder que lidera com essência, caráter e acima de tudo respeito pelas pessoas que estão sendo lideradas.

O líder deve sempre sustentar e assumir o que diz ou faz prestando contas a todos os envolvidos no processo.

Enfim, ser líder não é fácil. É uma tarefa permeada por muitos obstáculos onde as necessidades coletivas estão sempre à frente dos interesses pessoais da liderança, as demandas são múltiplas e variadas e o trabalho diário requer aprendizado, aperfeiçoamento, maturidade, troca de experiências e de conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A Escola como Organização Aprendente**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

PERRENOUD, Phillipe. **Ensinar: Agir na Urgência, Decidir na Incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

THURLER, Mônica Gather. **Inovar no Interior da Escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

Revista Nova Escola. **Edição Especial: Gestão Escolar**. São Paulo: Abril, 2008.

<https://blog.portabilis.com.br/gestor-escolar> Acesso em 23 jun. 2022;

<https://sae.digital/perfil-do-gestorescolar> Acesso em 23 jun. 2022;

<https://blog.elevaplataforma.com.br/gestor> Acesso em 23 jun. 2022.