

# REPRESENTAÇÕES DISCENTES ACERCA DOS TRAÇOS DE IDENTIDADE DO DIRETOR IDEAL PARA A ESCOLA DE ENSINO MÉDIO

Angelisa Sartori Rosset  
Sandra Simone Höpner Pierozan<sup>1</sup>  
Robson Olivino Paim (In Memoriam)<sup>2</sup>

## RESUMO

A figura da direção escolar cotidianamente estabelece relações com outros segmentos: comunidade, pais e responsáveis, professores, servidores da escola e de órgãos da administração pública e os estudantes. Deste modo, é sobre a interação dos estudantes com a direção escolar que esta proposta de investigação busca lançar seus esforços analíticos, questionando: Quais atributos de identidade pessoal e profissional os estudantes do Ensino Médio entendem como constituintes do “diretor escolar ideal”? Acreditamos que a obtenção de respostas para esta questão/problema de pesquisa contribui para a melhoria das relações pessoais nos espaços escolares, na medida em que lança olhares investigativos para além das dimensões burocráticas das atribuições dos diretores. Partimos do pressuposto de que ouvir os estudantes, enquanto segmento escolar com maior número de sujeitos, gera elementos para compreender o que eles esperam da escola e como a direção escolar pode atuar, na perspectiva de evitar conflitos entre tais segmentos, bem como aqueles que podem respingar em outros segmentos escolares.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Diretor Ideal. Identidade do Gestor. Estudantes. Perfil do Gestor.

## RESUMEN

La figura de la dirección escolar diaria establece relaciones con otros segmentos: comunidad, padres y tutores, docentes, escolares y de organismos de la administración pública y estudiantes. Así, se trata de la interacción de los estudiantes con la gestión escolar que esta propuesta de investigación busca lanzar sus esfuerzos analíticos, preguntando: ¿Qué atributos de identidad personal y profesional entienden los estudiantes de secundaria como constituyentes del “director de escuela ideal”? Creemos que la obtención de respuestas a esta pregunta / problema de investigación contribuye a la mejora de las relaciones personales en los espacios escolares, en la medida en que lanza perspectivas analíticas más allá de las dimensiones burocráticas de las atribuciones de los directores. Asumimos que la escucha de los estudiantes, como segmento escolar con mayor número de asignaturas, genera elementos para entender qué esperan de la escuela y cómo puede actuar la dirección escolar, con miras a evitar conflictos entre dichos segmentos, así como conflictos que surgen de allí, pueden extenderse a otros segmentos escolares.

---

<sup>1</sup> Docente da Universidade Federal da Fronteira Sul, campus Erechim – RS. Doutora em Educação. E-mail: sandra.pierozan@uffs.edu.br.

<sup>2</sup> Docente da Universidade Federal da Fronteira Sul, campus Erechim – RS. Doutor em Geografia.

Palabras clave: Gestión escolar. Director ideal. Identidad del administrador. Estudiantes. Perfil de administrador.

## 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.

Por isso, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar os atributos que, na percepção dos estudantes do Ensino Médio, constituem o “diretor escolar ideal” e suas práticas.

Deste modo, é sobre a interação dos estudantes com a direção escolar que esta proposta de investigação buscou lançar seus esforços analíticos, questionando: Quais atributos de identidade pessoal e profissional os estudantes do Ensino Médio entendem como constituintes do “diretor escolar ideal”?

A pesquisa está organizada em dois capítulos: o primeiro será uma revisão de literatura, abordando a constituição de identidade dos profissionais da educação e sua relação com o perfil de diretor escolar. O segundo capítulo, apresentará os resultados da pesquisa realizada com estudantes de uma Escola Estadual de Ensino Médio, no município de Erechim/RS, tendo como foco os atributos que contribuem, na opinião dos estudantes, para um gestor ideal. O exame desses foi realizado a partir de semelhanças de conteúdo.

A pesquisa 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.

## 2 BUSCANDO IDENTIDADE

Conforme Silva (2013), as palavras têm significados e sentidos. Seus significados estão consensados nos dicionários de cada língua, mas os sentidos, são atribuídos pelos sujeitos, a partir de seus saberes, experiências e histórias de vida. É o que a autora exemplifica com a palavra diretor. Para Eliana Silva (2013) é uma palavra já dicionarizada, com significado culturalmente assentado, mas cujos sentidos dependem das sínteses das experiências que os diferentes sujeitos passaram em relação ao diretor e que lhes levam a atribuir este ou aquele sentido. Professores iniciantes e em fim de carreira, não percebem o diretor da mesma forma. Servidores da secretaria escolar e servidores da manutenção também não. Entre estudantes da atualidade e estudantes dos anos 1980 ou 1990, a percepção sobre o diretor e seu papel, podem estar totalmente dissonantes, assim como, são diversas as percepções que têm os estudantes contemporâneos, de mesmas turmas, ou de etapas diferentes de escolarização. (SILVA, 2013).

As diretrizes legais acerca do papel do diretor, estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) 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. 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.

A construção da identidade, conforme Pimenta (1999) é um processo pelo qual passa o sujeito historicamente situado. A identidade não é imutável e não se nasce com ela, vai sendo construída com a inserção do indivíduo na sociedade em um determinado tempo social. Assim acontece com a identidade docente e com a identidade do profissional docente que assume a função de diretor escolar, pois está sempre em construção, adquirindo características diferentes, conforme as demandas do momento histórico pelo qual passa a sociedade em que se está inserido e conforme este sujeito vai estabelecendo novas relações pessoais e profissionais. Isto porque,

Uma identidade profissional se constrói, pois, a partir da significação social da profissão; da revisão constante dos significados sociais da profissão; da revisão das tradições. Mas também da reafirmação de práticas consagradas culturalmente e que permanecem significativas. Práticas que resistem a inovações porque prenes de saberes válidos às necessidades da realidade. Do confronto entre as teorias e as práticas, da análise das práticas à luz das teorias existe, da construção de novas teorias. Constrói-se também, pelo significado que cada professor, enquanto ator e autor, confere à atividade docente no seu cotidiano a partir de seus valores, do seu modo de situar-se no mundo, de sua história de vida, de suas representações, de seus saberes, de suas angústias e anseios, do sentido que tem em sua vida o ser professor. (PIMENTA, 1999, p. 19).

Dito isso, entendemos que na construção da identidade docente o professor/diretor vai produzindo saberes, que são provenientes, como já visto, dos diversos espaços sociais onde esse está e esteve inserido. Para Selma Pimenta (1999), os saberes da docência são provenientes da experiência, do conhecimento e os originários da formação específica das licenciaturas, que são os saberes pedagógicos.

Nos saberes da experiência, o professor traz consigo toda a vivência que teve como aluno. Os professores que passaram pela sua vida durante o tempo de sua formação, na Educação Básica e Ensino Superior, do que vivenciaram durante a licenciatura e também da sua prática docente no dia a dia, ou seja, a reflexão sobre a ação que pode acontecer com o auxílio de outros colegas de profissão.

Os saberes, são aqueles dos quais os professores se apropriam quando estão se preparando para tal, nos cursos de licenciatura, ou seja, os conhecimentos referentes à ciência. Enfatizamos aqui, que esse conhecimento é o que vai proporcionar ao professor realizar a mediação entre a informação e as construções que os estudantes irão realizar com estas, atividades complexas que exigem saberes pedagógicos.

Estes saberes, pedagógicos e didáticos, nunca um sem o outro, histórico e epistemologicamente construídos, não são imutáveis e são provenientes da “prática social de ensinar” (PIMENTA, 1999, p. 25), e do fazer gestão, no caso dos diretores, que vai modificando-se conforme a transformação da sociedade a partir da técnica criada e desenvolvida pelo homem para sua interação com o espaço geográfico.

Desta forma, compreendemos que a atuação dos profissionais no seu campo de trabalho lida não só com os saberes historicamente construídos pela humanidade, os quais são foco do processo educativo, mas, também com os saberes sobre as práticas profissionais, que vão sendo agregados ao conjunto, numa ação muito dinâmica e que envolve diversos elementos.

Nesse sentido, Tardif (2002) destaca que existe intrínseca relação entre tempo e construção de saberes no trabalho do magistério, pois

Ora, se o trabalho modifica o trabalhador e sua identidade, modifica também, sempre com o passar do tempo, o seu “saber trabalhar”. De fato, em toda ocupação, o tempo surge como um fator importante para compreender os saberes dos trabalhadores, na medida em que trabalhar remete a aprender a trabalhar, ou seja, a dominar progressivamente os saberes necessários à realização do trabalho. (TARDIF, 2002, p. 210).

Para o autor, o saber profissional se constrói na interface entre saberes teóricos e saberes constituídos desde a prática, tendo em vista que,

[...] raramente acontece que essa formação teórica não tenha de ser completada com uma formação prática, isto é, com uma experiência direta do trabalho, experiência essa de duração variável e graças à qual o trabalhador se familiariza com seu ambiente e assimila progressivamente os saberes necessários à realização de suas tarefas. (TARDIF, 2002, p.210).

Estes 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.

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.

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). Analisando os dados da pesquisa os estudantes responderam em uma das questões que 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. Alguns dados da pesquisa nos mostram que para os estudantes do Ensino Médio 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.

## 2.1 O GESTOR E SUAS AÇÕES NA GESTÃO

Segundo Oliveira e Carvalho (2015), houve um tempo, e ainda existe nas escolas, a gestão caracterizada pela relação entre o grupo que manda e o que obedece, onde a comunicação é mínima, pois a relação que existe é de subordinação, e a ordens que vem de cima para baixo, de forma que não há como os subordinados participarem das tomadas de decisão. De modo que, os antigos fundamentos da administração educacional são insuficientes, embora importantes, para orientar o trabalho do gestor educacional nesse novo contexto.

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000, p.16).

Assim sendo, a gestão educacional, caracteriza-se sobre a mobilização coletiva e dinâmica buscando a melhoria da qualidade de ensino e o aprimoramento da própria educação, enquanto um conjunto administrativo, como de suas escolas. Por meio da coordenação de diversas frentes e dimensões, seus objetivos devem estar pautados tanto no

aprimoramento do ensino, como na melhoria dos processos dentro de uma rede ou instituição, com a finalidade maior de atender aos estudantes, naquilo que é concernente à sua formação.

No espaço escolar, por sua vez, o empenho de uma liderança, a relação e participação da comunidade, o envolvimento de todos os setores e segmentos são de igual modo relevantes. Na coletividade evidencia-se o modo de pensar da escola e é possível estabelecer consensos sobre a missão de formar cidadãos íntegros e críticos sobre a sociedade em que vivem.

Nesse aspecto, da relação escola-sociedade, importante lembrar que de acordo com Ferreira (2004), os “meios de comunicação de massa”, a indústria cultural, as corporações da mídia são poderosos agentes culturais que influenciam decisivamente a educação, a socialização dos indivíduos e das coletividades, interferindo no modo pelo qual uns e outros se inserem na sociedade, na cultura, no mercado, na política etc. A nova realidade exige qualificações para qualquer área profissional ou serviço, tornando as necessidades educacionais das populações cada vez maiores. Quem não acompanha essas mudanças científicas e tecnológicas estará inabilitado para o trabalho e a vida em sociedade, colocando pressões cada vez mais contundentes para a educação e as escolas.

Gestão, no entanto, é também gestar novas formas de vida humana digna e comprometida. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana. A gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1980, p. 120), que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. Princípios de uma educação comprometida com a sabedoria de viver respeitando as diferenças, comprometida na construção de um mundo mais justo para todos, independente da raça, credo, ou opção de vida.

Hoje a gestão da educação ultrapassou as formas técnicas e mecânicas que a caracterizavam durante anos, especialmente quando os elementos da administração científica foram verificados nas escolas. Nos tempos atuais, busca-se promover a organização das escolas na perspectiva da gestão democrática, um componente decisivo no processo coletivo de construção do planejamento, organização do projeto político-pedagógico (PPP) e na oferta de ensino de qualidade. Tem uma dimensão coletiva, pois implica a emancipação de todos, trabalhadores desqualificados, índios, negros, mulheres, idosos, enfim todas as minorias oprimidas no Brasil. Evidencia-se assim que o trabalho da equipe gestora exige compromisso social com a emancipação das pessoas.

A autonomia escolar é um importante princípio da gestão para a concretização do planejamento pedagógico, financeiro e administrativo. Esse exercício, da autonomia, só consegue se concretizar mediante uma gestão colegiada em uma perspectiva democrática, é o que nos esclarece Barroso (1996). O autor reforça ainda que toda autonomia é relativa, uma vez que as instituições educativas devem ter como ponto de partida os dispositivos legais, como por exemplo, a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases e demais determinações vigentes.

Assim, para favorecer a autonomia da escola pública, é necessária a participação dos diversos segmentos, é pertinente que a instituição construa práticas participativas e autônomas nos processos de decisão, organização e administração. É importante que a descentralização, a participação e a autonomia sejam experiências cotidianas. Uma escola que se fundamenta por meio dos princípios da gestão democrática tem por objetivo desenvolver a autonomia dos sujeitos de modo que esses tenham responsabilidade pelo social e pelas ações praticadas no cotidiano da escola (BARROSO, 1996). Nessa dimensão, percebe-se que a autonomia vivenciada no espaço escolar contribui para que todos os atores envolvidos (professores,

profissionais da educação, gestores, coordenadores e estudantes) tenham condições de dialogar, aprender e construir coletivamente uma escola favorável a todos.

Mesmo nesse cenário de mais possibilidades, cabe o alerta de Paro (1998), para quem a escola continua baseada nos moldes tradicionais, em que a administração prossegue conservadora, autocrática e hierarquizada, dentro de um sistema de ensino burocrático, fechado e atendendo as necessidades do capital. Segundo o autor, “o diretor da escola deixa de agir de modo autônomo e deixa de cumprir sua função transformadora de emancipação cultural das camadas dominantes da população, servindo aos interesses da conservação social.” (PARO, 1998, p. 135).

Podemos dizer que o cotidiano escolar é repleto de exigências e burocracias que acabam comprometendo o papel que a escola deveria cumprir: a transmissão e construção do conhecimento. Essa forma fixa as pessoas em papéis pré-definidos, vedando sua percepção e sua inteligência. A preocupação maior fica em cumprir exigências e são esquecidos os objetivos finais, que deveriam ser mais importantes. Paro (2002), afirma que a exagerada racionalização das atividades e procedimentos gera no cotidiano das escolas um elevado número de normas, regulamentos, documentos desvinculados da realidade e inadequações às soluções dos problemas.

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA PÚBLICA

A gestão democrática é importante em nossas escolas, mas para tanto necessita de um trabalho construído com a comunidade escolar, o que pode ser desencadeado pela gestão escolar na elaboração coletiva do PPP. Esse documento precisa ser construído pela equipe diretiva, professores, funcionários, pais e comunidade escolar.

A razão de ser da gestão da educação consiste, portanto na garantia da qualidade do processo de formação humana – expresso no projeto político pedagógico – que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos do ensino, que são conteúdos de vida, hominizá-lo, isto é, torná-lo mais humano. (FERREIRA, 2004, p.309).

Corroborando com o entendimento de que a gestão democrática é um exercício coletivo, Cury (2002, p. 173) a considera como uma gestão de autoridade compartilhada com “transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. Para este importante estudioso, essa concepção de gestão é um processo voltado para a “participação e a deliberação pública, além do crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática”. (CURY, 2002, p. 173). Nessa perspectiva podemos considerar a participação e o diálogo fundamentais para uma gestão democrática, que tem como finalidade o envolvimento dos cidadãos nas tomadas de decisões em todas as esferas da sociedade em assuntos de seus interesses.

Para Cury (2002), essa gestão democrática é considerada um processo dialógico no qual os interlocutores têm condições de expor suas ideias e solucionar conflitos, sendo esse processo “voltado para a participação e a deliberação pública, além do crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática”. (CURY, 2002, p. 173).

A democracia na escola só será real quando puder contar com a participação da comunidade, inserir-se, participar discutindo, interferindo como sujeito, nesse espaço. É

preciso que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano escolar. Nesse contexto, a democracia se constrói com ações e práticas, e isso leva tempo. Então, é preciso criar espaços para a participação de todos na escola, para se aprender a exercitar a democracia.

Segundo Edna Prado (2018) na história recente do Brasil pode-se afirmar que existem mais exemplos de práticas esporádicas e pontuais de participação na gestão nas escolas do que uma gestão democrática.

Compreender a verdadeira essência da gestão educacional democrática pressupõe o entendimento mais amplo dos limites e alcance da educação. Antes de se pensar nos mecanismos de participação dos diversos segmentos na gestão da unidade escolar ou no contexto mais amplo, enquanto sistema de ensino, torna-se premente pensar nos objetivos da educação que se pretende oferecer ou construir, como muitos preferem. (PRADO, 2018, p.148).

Assim, Prado (2018) ressalta a ideia de que a gestão democrática não deve estar dissociada dos princípios de inclusão social (em sua acepção mais profunda, para além do mero acesso), da permanência, do sucesso escolar, da elevação da escolaridade e da formação continuada de gestores, professores e funcionários em serviço. Além disso, implica associação com o fortalecimento dos conselhos escolares, do projeto político pedagógico, do regimento escolar, do currículo multicultural, dos projetos interdisciplinares, da avaliação da aprendizagem e institucional, do orçamento participativo, do incentivo à participação dos sujeitos, enfim, da educação de boa qualidade, ou de qualidade socialmente referenciada, como muitos preferem. Isso porque

[...] a escola é um espaço por excelência da democratização e, no seu interior, pode-se propiciar o debate do cotidiano e das projeções de futuro. Para que tal horizonte de participação se viabilize, há que compreender a função social e política da escola, locus privilegiado da educação formal e também de sua contribuição ao processo de transformação social. (COCCO e SUDBRACK, 2014, p.115).

Para que as decisões sejam compartilhadas, são necessários mecanismos de participação, como: aprimoramento na escolha do cargo de dirigente escolar, criação de colegiados na escola, participação estudantil, construção coletiva do projeto político-pedagógico. São nessas direções que podem ser implementados e vivenciados graus progressivos de autonomia da escola.

Uma escola democraticamente gestora pressupõe a delegação de tarefas e a divisão do poder ou dito de outra forma, da descentralização da tomada de decisões. O uso da expressão equipe gestora ou equipe diretiva não deve ser visto apenas como mais umas das inúmeras mudanças de nomenclatura que permeiam a educação nacional sem uma real alteração das práticas que representam. (PRADO, 2018, p.150).

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.

### 3 METODOLOGIA

Esse trabalho é uma pesquisa bibliográfica, seguida da pesquisa de campo por meio de questionário eletrônico alocado na plataforma Google Formulários. O processo de geração de dados da pesquisa foi desenvolvido no mês de novembro de 2021, em uma Escola Estadual do município de Erechim - RS. Esse questionário foi elaborado para obtenção de informações sobre a gestão escolar, de cunho mais específico sobre o diretor escolar.

Inicialmente, a pesquisa foi proposta para a direção da escola, que autorizou a sua realização. Assim, logo em seguida ocorreu um diálogo com os estudantes de uma turma do Ensino Médio os convidando para que participassem da pesquisa. Aqueles que estivessem interessados responderiam a um questionário, sem identificação e com a assinatura de um termo de consentimento que deveria ser autorizado pelo próprio estudante a participar da pesquisa.

Dos 24 estudantes da turma, obteve-se o retorno de 18 favoráveis à participação na pesquisa. Etapa contínua foi disponibilizado aos interessados o link com um questionário que solicitava algumas informações pessoais, apresentava um conjunto de questões com foco em adjetivos, e ainda possuía questões em aberto para coletar percepções dos estudantes.

Cabe destacar que o questionário foi composto de três blocos: 1) perfil dos estudantes participantes do estudo; 2) Características pessoais do bom diretor escolar, conforme modelo de Lowman (2004) e; 3) Perfil de atuação profissional do bom diretor.

O *Bloco 1* composto por questões fechadas, de múltipla escolha com intenção de traçar um perfil dos estudantes respondentes no que diz respeito à idade, sexo e/ou identidade de gênero, raça, atuação profissional e vida escolar.

Em relação a estes aspectos os resultados apontam que: os sujeitos da pesquisa são estudantes do 3º Ano do Ensino Médio, que tinham entre 17 e 18 anos. Identificam-se em sua maioria com o gênero feminino e com a raça branca. Em relação a sua atuação profissional muitos estudantes trabalham no turno contrário, em atividades de apoio, como estágios remunerados, empacotadores etc.

Por sua vez, o *Bloco 2*, partiu do Modelo de Lowman (2004), que estabelece adjetivos ao profissional da educação que constituem seis tipos de atributos: i) conhecimento, planejamento e didática; ii) capacidade tecnológica; iii) relacionamento com os discentes; iv) atributos pessoais; v) capacidade de motivação e vi) nível de exigência.

Os respondentes se manifestaram por meio da Escala de Likert<sup>3</sup>, que apresentava sete pontos: *nunca*; *muito provavelmente não*; *provavelmente não*; *provavelmente*; *provavelmente sim*; *muito provavelmente sim*; *sempre*. Estes pontos servem de resposta para as questões/afirmações disponibilizadas aos participantes.

No quadro 1, estão descritas as afirmações que foram disponibilizadas para manifestações dos respondentes no *Bloco 2*.

Quadro 1 - Características pessoais do bom diretor.

Número	Afirmativas
--------	-------------

<sup>3</sup> Uma estratégia metodológica utilizada em pesquisas de opinião que possibilita uma resposta psicométrica que indica o perfil de concordância dos pesquisados com as afirmações.

1	O diretor é o responsável pela organização geral de uma escola, sendo a pessoa de referência quando é necessário tomar resoluções pedagógicas e administrativas.
2	O gestor escolar deve ter uma boa capacidade de planejamento. Ele deve estar consciente dos objetivos finais do ensino e da aprendizagem, bem como otimizar recursos e mobilizar as pessoas para essa finalidade.
3	O diretor dá sugestões aos professores sobre como eles podem melhorar suas aulas.
4	O diretor deve ficar atento aos desempenhos dos alunos e ao nível de aprendizagem de todas as turmas.
5	O diretor deve conhecer como os aspectos científicos e tecnológicos impactam na educação, e buscar potencializar os espaços e os meios para que as crianças e adolescentes possam desenvolver seu lado científico
6	O diretor estimula as atividades inovadoras
7	O bom diretor deve ter a capacidade de despertar o interesse dos alunos pelo conhecimento
8	O diretor deve manter relacionamento cordial com os estudantes.
9	Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a).
10	O bom diretor deve ser paciente.
11	A ética precisa estar presente em todas as escolhas e ações do diretor de escola
12	O diretor me anima e me motiva para o estudo.
13	O diretor é uma pessoa que demonstra entusiasmo pela educação e pela escola.
14	O diretor é uma pessoa que lembra a todos a importância do que fazemos na escola e que devemos nos empenhar ao máximo possível.
15	O papel do diretor é muito complexo.

Fonte: Organizado pelas autoras (2021).

Por fim, no *Bloco 3* constavam questões abertas sobre as percepções dos estudantes acerca das estratégias de gestão da escola utilizadas pelos diretores e que os estudantes consideram válidas e potenciais para a construção de relações mais significativas na escola.

Quadro 2 - Percepções dos estudantes sobre aspectos da gestão da escola.

Número	Questões abertas
19	Escreva três qualidades que você considera indispensáveis em um diretor:
20	Cite uma situação da sua vida escolar em que o diretor teve um papel de destaque (positivo ou negativo).
21	Dentre as qualidades mencionadas abaixo, assinale o quanto você considera desejável em um diretor escolar?

Fonte: Organizado pelas autoras (2021).

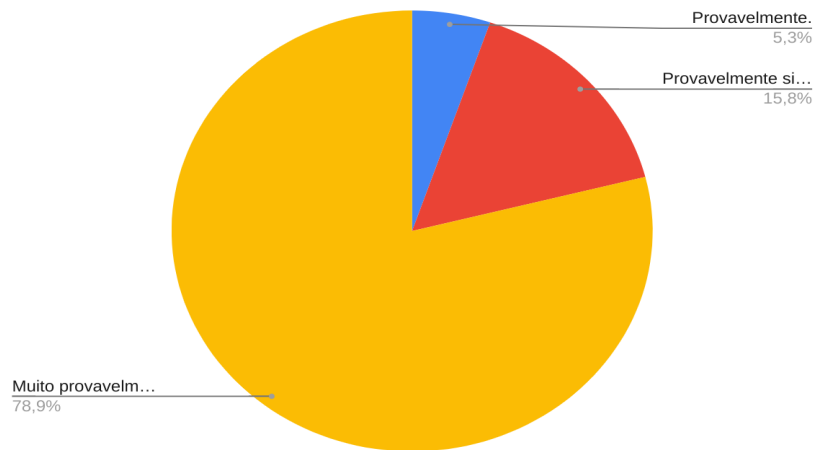
#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Essa parte do trabalho traz alguns dos resultados mais significativos de nossa pesquisa de campo realizada com os estudantes do 3º ano do Ensino Médio. Seguiremos a exposição

dos dados considerando a ordem como as questões/afirmativas compostas por atributos eram apresentadas para resposta.

A primeira afirmativa que foi apresentada para considerações buscava o entendimento dos participantes sobre a organização da escola. O gráfico 1, demonstra que 78,9% dos estudantes responderam que o diretor é o responsável. O olhar atento nos leva ao entendimento que os estudantes estão inclinados a indicar ao diretor esse compromisso, mesmo que não tenham plena certeza se é o principal responsável, pois o conjunto das respostas envolveu os pontos:  *muito provavelmente, provavelmente e provavelmente sim*.

Gráfico 1 – Responsável pela organização geral da escola



Fonte: Dados da pesquisa.

O diretor tem uma importância muito significativa de articulação, o que repercute na relação escola e comunidade. Segundo Libâneo (2001, p.87) “o diretor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto necessita de conhecimentos, tanto administrativos, quanto pedagógicos”, e são estes os saberes que qualificam e permitem o melhor desempenho na gestão geral de um modo geral, o que impacta na forma que é percebido pela comunidade, aqui no caso, pelos estudantes.

As respostas para a afirmativa *O gestor escolar deve ter uma boa capacidade de planejamento. Ele deve estar consciente dos objetivos finais do ensino e da aprendizagem, bem como otimizar recursos e mobilizar as pessoas para essa finalidade*, na percepção dos estudantes, foram majoritariamente *muito provavelmente*, o que na escala de Lickert, evidencia uma resposta concentrada na opção que indica que o diretor necessita deste atributo para o melhor desempenho de seu papel.

Na questão 3 as respostas dos estudantes foram concentradas na confirmação de que cabe ao diretor dar sugestões aos professores sobre como eles podem melhorar suas aulas. Segundo Araújo (2000, p. 262), não há como falar em gestão democrática da escola se ela não atingir as práticas pedagógicas e as relações sociais que são estabelecidas no interior da sala de aula. É aí que ganha força o contrato pedagógico firmado entre o professor e seus alunos. Para os participantes da pesquisa esse contrato perpassa o diretor, uma vez que imaginam que ele sugere, que auxilia na condução dos processos que ocorrerão na sala de aula. Assim, se na sala de aula são contemplados valores como liberdade de expressão, respeito, compreensão, tolerância, honestidade, solidariedade, transparência e diálogo primordiais para o exercício da cidadania e solidariedade humana, haverão de ser identificadas contribuições do diretor nesse sentido.

Na questão 6 do quadro 1, o modo de entender o processo educativo inclui, além dos já conhecidos parâmetros que indicam o papel e a função dos gestores atrelados aos objetivos da escola, a função de incentivar e motivar as potencialidades individuais e promover a transformação social para que essa se concretize, começando pela escola e atingindo a comunidade em que está inserida.

Conforme Libâneo, (2001, p. 114-115)

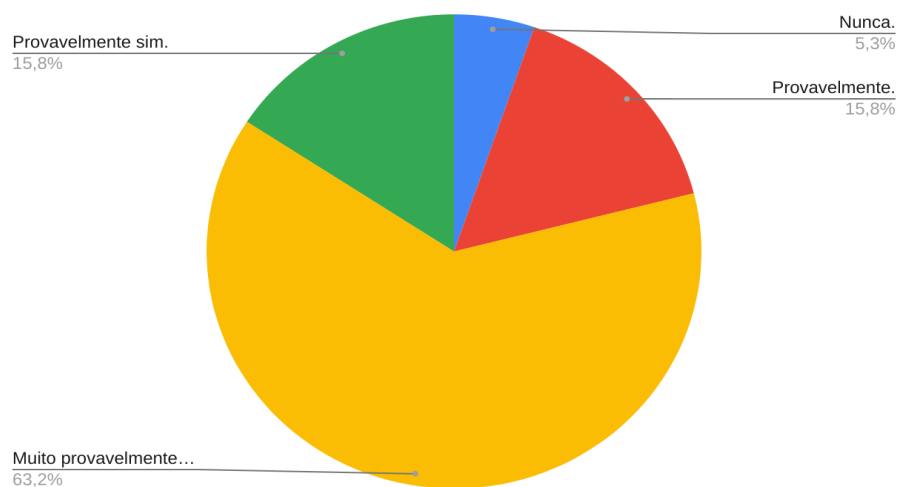
O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sócio-políticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e organização de conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional

O encerramento de um ciclo que é último ano de escolaridade aproxima-se do momento em que os estudantes se encaminham, em sua grande maioria, para o caminho do trabalho, reflexo das condições econômicas e sociais da sociedade brasileira. Assim, importa que o processo educacional de algum modo esteja atrelado a capacitação profissional dos indivíduos. Não é uma profissionalização, antes o contrário, é um processo sistemático e organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o exercício das atividades profissionais. Promove, um saber teórico ao prático, em um determinado domínio.

Para Lück (2004, p. 88) essa capacitação é exercida fundamentalmente de modo a desenvolver o senso de responsabilidade para a transformação e melhoria das práticas profissionais, a partir da melhoria do próprio desempenho profissional.

Quando apresentado aos alunos a afirmativa número sete, de que *o bom diretor deve ter capacidade de despertar o interesse dos alunos pelo conhecimento*, 63,2% dos alunos escolheram a opção  *muito provavelmente*, e apenas 5,3% não identificam essa como uma atribuição do diretor, escolhendo a opção *nunca*, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Capacidade de motivar o aluno pelo conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

Do conjunto de assertivas deste bloco destacamos que a compreensão majoritária dos estudantes sobre o diretor, quando observamos as escolhas das opções para cada uma das

afirmativas, é que o diretor deve ter um bom relacionamento, que se sentem respeitados por esse gestor, identifica que o diretor é paciente e que a ética precisa estar presente em todas as escolhas e ações.

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 dados obtidos, na percepção dos estudantes, 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.

O interessante dessa pesquisa foi descobrir pelos estudantes que não existem mais espaços na escola para diretores autoritários, professores com métodos ultrapassados e alunos quietos, funcionários e pais fora da escola. As respostas nos aproximam do entendimento apresentado pelos autores Libâneo (2001), Lück (2004) e Prado (2018) de que a gestão está para a escola como um dos modos de potencializar a coletividade, que aqueles que a constituem devem trabalhar pensando no coletivo.

O terceiro bloco de questões permitia a manifestação dos participantes, sem a estrutura fechada do bloco anterior, assim eles puderam expressar suas considerações do modo como sentiram-se impactados pelas ações dos diretores com os quais conviveram na sua vida escolar.

Na questão 16 os estudantes citaram as características indispensáveis em um diretor. Para eles o diretor deve ser ético, responsável, atencioso e precisa buscar constantemente melhorias na escola que venham a repercutir no corpo estudantil.

Vejamos a seguir algumas dessas ações.

Quadro 3- Destaque para ações de destaque do diretor em relação a vida escolar dos estudantes

<b>Ações citadas pelos estudantes</b>	<b>Entendida como...</b>
Transformação da escola, na sua estrutura, como novas áreas, as antigas reformuladas, ar-condicionado nas salas.	Positiva
A diretora da minha escola antiga me motivava a tocar violão na escola em momentos de comemoração.	Positiva
Quando a diretora não quis ouvir o lado dos alunos em determinada situação.	Negativa
Quando mudei de escola, só consegui entrar por conta do diretor.	Positiva
Quando eu tinha algum problema o diretor me auxiliava sobre como resolver.	Positiva
Uma das situações positivas, foi em uma pequena escola que estudava, a diretora a cada semana inova algo diferente para a escola e os alunos.	Positiva

Não lembro de uma situação específica, mas lembro que o diretor da minha antiga escola era muito presente, passava nas salas e conversava com os alunos, era muito amigo dos alunos.	Positiva
A diretora da minha antiga escola, sempre se preocupava com o bem-estar dos alunos, principalmente com a parte mental, onde sempre dava o apoio necessário para esses problemas.	Positiva
Em minha antiga escola, o apoio que recebi para prosseguir com a bolsa de estudos de matemática pelo bom desempenho na OBMEP foi o que me fez continuar me esforçando para me adequar a um ensino mais complexo que o previsto para minha idade/série escolar, essa escola fez abrir oportunidades de projetos, eventos e bolsas nessa mesma área até hoje; o que não aconteceria se, 5 anos atrás, eu não tivesse tido o contato necessário com a equipe escolar.	Positiva

Fonte: Organizado pelas autoras (2021)

Dos aspectos relatados evidencia-se que a visão do diretor está mais aproximada de componentes positivos, aqueles nos quais os sujeitos se enxergam como acolhidos, como participantes de um espaço que os reconhece e que busca atender suas necessidades. O diretor que assim age está para os estudantes como aquele que desempenha a sua função do modo mais assertivo.

Recuperamos que esta pesquisa buscava identificar o perfil ideal de um diretor. Não para criar métricas ou julgamentos, mas para entender como as ações e atitudes do gestor são interpretadas, compreendidas pelos estudantes que passaram tantos anos na 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 os estudantes do ensino médio valorizam muito o diretor que apresenta os seguintes atributos: paciente, atencioso, que tenha compromisso com a aprendizagem, entre outros aspectos citados pelos estudantes.

As respostas obtidas, e que ainda carecem de mais análises, poderão contribuir para a melhoria das relações pessoais nos espaços escolares, pois lançaram compreensões que estendem o olhar para além das dimensões burocráticas dos diretores. Ouvir estudantes enquanto segmento escolar dá elementos para compreender o que eles esperam da escola e como podem atuar aqueles que estão à frente da direção escolar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do princípio que defendemos ao longo do texto, 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 estudantes, de indicar o 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. 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 sempre de 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

ACÚRCIO, Mariana Rodrigues Borges. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Coleção Escola em Ação, v. 4 - Rede Pitágoras.

ARAÚJO, Adilson César. (2000). **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. 2000. 220 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. Brasília-DF, 2000.

BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In: BARROSO, João. **O estudo da Escola**. Porto: Porto Ed, 1996.

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-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category\\_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 15 ago. 2021

COCCO, Eliane M. e SUDBRACK, Edite M. A Educação Básica e as práticas de gestão democrática: discussões e encaminhamentos. In.: SUDBRACK, Edite M. **Políticas educacionais: condicionantes e embates na educação básica**. (Org.) Frederico Westphalen: Editora da URI, 2014. p. 115-136.

CUNHA, Maria Isabel. **O bom professor e sua prática**. Campinas, SP: Papyrus, 2012.

CURY, Carlos R. J. **Gestão Democrática da Educação: Exigências e Desafios**. 2002.

FERREIRA, Naura S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. **Educação & Sociedade** [online], Campinas, vol.25, n. 89, p. 1227-1249, dez 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000400008>. Acesso em: 10 jun. 2020.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LOWMAN, Joseph. **Dominando as Técnicas de Ensino**. São Paulo: Atlas, 2004.

LÜCK, Heloísa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n.72, p. 1- 195, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634>. Acesso em: nov. 2020.

LÜCK, Heloísa. **A capacitação dos profissionais de Educação de Pinhais em suas mãos**. Pinhais: SEMED, 2004.

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

OLIVEIRA Cristiane Kuhn de.; CARVALHO, Ana Lúcia. O perfil do gestor do Ensino Fundamental I nas escolas públicas da zona urbana do município de Jussara - BA: Breve Estudo... In: XII EDUCERE - Congresso Nacional de Educação. **Anais...** Curitiba (PR), 2015. Disponível em: [https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/17500\\_8062.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/17500_8062.pdf). Acesso em: nov. 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução e crítica. São Paulo: Cortez, 1998.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. 8 ed. São Paulo: Editora Ática, 2002.

PIMENTA, Selma Garrido. Formação de professores: Identidade e saberes da docência. In: PIMENTA, Selma Garrido (Org.) **Saberes pedagógicos e atividade docente**. São Paulo: Cortez, 1999.

PRADO, Edna. Do diretor ao gestor: um passeio pela história recente da administração educacional no Brasil. In.: PRADO, Edna. Estágio na licenciatura em Pedagogia: gestão educacional. Petrópolis: Vozes; Maceió: Edufal, 2012. (Série Estágios)

SAVIANI, Dermeval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, 1980.

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

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.