

Perfil do gestor¹ do século XXI: competências para a gestão inovadora de escolas particulares

Perfil del gestor del siglo XXI: competencias para la
Gestión innovadora de escuelas particulares

*Louise Quadros da Silva **Aureo Kerbes ***Paulo Fossatti ****Hildegard Susana Jung

Informações do artigo

Recebido em: 31/01/2019

Aprovado em: 05/06/2020

Palavras-chave: Perfil do gestor no século XXI. Competências. Escola Particular. Gestão escolar inovadora.

Palabras-chave: Perfil del gestor en el siglo XXI. Competencias. Escuela Particular. Gestión escolar innovadora.

Autores

* Mestre em Educação pela Universidade La Salle Canoas. Integrante do grupo de pesquisa Gestão Educacional nos diferentes contextos.
louise.quadrosdasilva@gmail.com

** Gestor Educacional e mestre em Educação na Universidade La Salle Canoas. Integrante do grupo de pesquisa Gestão Educacional nos diferentes contextos.
aureo.kerbes@lasalle.org.br

*** Doutor em Educação. Reitor da Universidade La Salle, Canoas e docente do PPG Educação desta universidade. Líder do grupo de pesquisa Gestão Educacional nos diferentes contextos. paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

**** Doutora em Educação. Docente e coordenadora do Curso de Pedagogia, e professora permanente do PPG Educação da Universidade La Salle, Canoas. Integrante do grupo de pesquisa Gestão Educacional nos diferentes contextos.
hildegard.jung@unilasalle.edu.br

Como citar este artigo:

SILVA, Louise Quadros da *et al.* Perfil do gestor do século XXI: competências para a gestão inovadora de escolas particulares. **Competência**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, jul. 2020.

Resumo

Este estudo se refere ao perfil de gestores em escolas particulares de Educação Básica no século XXI. Com o objetivo de verificar as competências necessárias para o gestor de escola particular deste século, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a partir de artigos, dissertações, teses e livros. Como principal resultado apontam-se para o gestor como profissional flexível e atento às mudanças sociais. Além disso, encontraram-se oito competências necessárias para um bom gestor do século XXI, a saber: a) Professor; b) Político; c) Inovador e empreendedor; d) Coordenador do trabalho pedagógico; e) Administrador material da escola; f) Planejamento estratégico; g) Liderança; e h) Personalidade segura, flexível e aberta ao diálogo. Conclui-se que a principal característica necessária ao gestor de escola particular no século XXI que busca um trabalho inovador, consiste na flexibilidade para saber lidar com as diversidades que surgem em meio a sua jornada.

Resumen

Este estudio se refiere al perfil de gestores en escuelas particulares de Educación Básica en el siglo XXI. Con el objetivo de verificar las competencias necesarias al gestor de escuela particular de este siglo, se realizó una investigación bibliográfica a partir de artículos, tesis de magíster y de doctorado, y libros. Como principal resultado se destaca al gestor como profesional flexible y atento a los cambios sociales. Además, se encontraron ocho competencias necesarias a un buen gestor del siglo XXI, a saber: a) Profesor; b) Político; c) Innovador y emprendedor; d) Coordinador del trabajo pedagógico; e) Administrador material de la escuela; f) Planeamiento estratégico; g) Liderazgo; y h) Personalidad segura, flexible y abierta al diálogo. Se concluyó que la principal característica necesaria al gestor de escuela particular en el siglo XXI que busca un trabajo innovador, consiste en la flexibilidad para saber manejar las diversidades que surgen en medio a su jornada.

¹ Utilizou-se o termo “gestor”, substantivo masculino no singular a fim de generalizar, porém salienta-se que é referido aqui, a homens e mulheres, ou seja, gestores e gestoras.

1 INTRODUÇÃO

Percebendo-se as constantemente por mudanças sociais, principalmente com os avanços tecnológicos que vem reconfigurando, entre outras coisas, a forma de trabalhar, estudar e nos relacionarmos. Nessa nova realidade, a informação está disponível com muito mais facilidade, o que aumenta a concorrência entre escolas, ainda mais quando se trata de particulares. Isso porque, se a informação é gratuita e *online*, as instituições precisam oferecer mais que uma aula tradicional em que o professor transmite seus conhecimentos.

Desse modo, os responsáveis pelos estudantes passam a exigir cada vez mais qualidade e inovação das escolas, as quais precisam se adaptar às novas realidades e atualizar-se academicamente para acompanhar a atual geração de discentes. Estas questões demandam diversas competências dos gestores escolares, os quais precisam, além de realizar suas tradicionais atividades, buscar inovação e desenvolvimento para acompanhar as expectativas dos estudantes e seus responsáveis. Vemos, então, que se exige dos gestores de escolas particulares do século XXI, que tenham formação intelectual e pessoal para enfrentar os desafios na condução administrativa e pedagógica da escola (HOERNIG; FOSSATTI, 2017).

Atualmente, muito se fala sobre metodologias ativas e a reinvenção da educação por meio de estratégias que inovam e colocam o estudante no centro do processo de ensino-aprendizagem. Morán (2015) instiga a pensar sobre as mudanças de transição do modelo escolar convencional para os mais inovadores, descrevendo a tecnologia como uma realidade da sala de aula de hoje. Assim, vê-se que se a escola e seus docentes precisam se atualizar, o mesmo deve ocorrer com o gestor escolar, razão que fundamenta a importância de nossa pesquisa. Ou seja, “O gestor escolar precisa desenvolver competências técnicas, habilidades e atitudes condizentes com sua responsabilidade e coerentes com a realidade do mundo educacional.” (DA ROSA, 2014, p. 67).

O presente artigo possui como objetivo verificar as competências necessárias para o gestor de escola particular do século XXI. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa bibliográfica sob orientação de Gil (2008) e Bardin (2011). Dessa maneira, buscou-se bibliografia que nos possibilitasse atender ao nosso objetivo. Assim, conforme Triviños (1987, p. 109), “[...] o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja.”

No intuito de verificar as competências exigidas ao gestor de escolas particulares de Educação Básica do século XXI procurou-se conceitos e indicações de características deste perfil. Neste senti-

do, o artigo se debruça sobre os seguintes autores: Mezomo (1994), Fleury e Fleury (2001), Castro (2009), Paro (2009), Murad (2012), Mariucci (2014), Lück (2014), Müller (2016), Amorim (2017), Dos Santos Galdino et al. (2017), De Andrade e Machado (2017), Souza et al. (2017), Kerbes, Da Silva e Fossatti, 2018, e Lucchese, Baggio e Sausen (2018). Tais materiais foram selecionadas a partir das indicações de Bardin (2011) por sua pertinência com o tema proposto.

Concluindo esta breve introdução, apresenta-se a baixo nosso percurso metodológico. Seguido deste, tem-se nosso referencial teórico com os principais conceitos e elementos do perfil do gestor de escolas particulares do século XXI. Após, discuti-se os achados da pesquisa no tópico resultados e discussões, seguido das considerações finais e referências que embasaram o estudo.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica com enfoque qualitativo, pela qual realizou-se a busca por artigos, dissertações, teses e livros nas plataformas Capes periódicos, Google Acadêmico e Banco de Teses e Dissertações (BDTD), além da biblioteca institucional da universidade que apoia a pesquisa. Para a seleção dos materiais a serem utilizados, realizamos, conforme indica Bardin (2011), a pré-análise, com a leitura flutuante na busca dos trabalhos segundo as quatro regras da autora: Exaustividade; Representatividade; Homogeneidade; e Pertinência.

O estudo se delimita somente a artigos publicados em revistas científicas com temas referentes a escolas particulares, de pequeno, médio e grande porte, desconsiderando questões particulares. Se optou por escolas particulares, no geral, pois entendemos, devido à vivência dos autores, que são as mais afetadas pelas novas exigências sociais que ampliam a concorrência. Encontra-se muitos trabalhos com foco em escolas públicas, mas manteve-se aqueles que de alguma forma agregavam conhecimento à verificação proposta por nossa pesquisa. Desse modo, fomenta-se o desenvolvimento do tema aliando diversos teóricos, tendo como objetivo um estudo exploratório sobre o tema. Triviños (1987, p. 109) declara que “[...] estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.”

No que se refere aos procedimentos realizados para este trabalho, destaca-se sua compreensão como uma pesquisa bibliográfica que, conforme Gil (2008, p. 50), é “[...] desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclu-

sivamente a partir de fontes bibliográficas”.

Na busca dos materiais, utilizou-se como palavras-chave os termos: “gestor escolar”, “diretor escolar”, “escola particular” e “gestão escolar”, mesclados com outras, a saber, “competências” e “perfil”. A intencionalidade de nossa pesquisa levou a realizá-la nesses parâmetros por possibilitar maior abrangência sobre o campo de estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresentamos, neste tópico, conteúdos pertinentes ao tema, com dados importantes para a busca das competências necessárias aos gestores de escolas particulares do século XXI. A seguir apresentam-se, em três momentos, do referencial teórico, a partir dos quais trata-se da gestão escolar e, por fim, suas competências.

3.1 GESTÃO ESCOLAR

Entende-se a gestão como eixo central da instituição, com as responsabilidades sob a conduta do diretor, também intitulado como gestor escolar. Este cargo, portanto, responde pelos resultados da escola, e quando se fala de escolas particulares, esse compromisso se intensifica. Percebe-se que, mesmo quando há uma gestão participativa e democrática, a prestação de contas se dá por intermédio do gestor, que deverá apresentar as ações de sucesso ou de fracasso da instituição à mantenedora.

Lucchese, Baggio e Sausen (2018) dão destaque ao diretor escolar, descrevendo-o como norteador do modo de ser e fazer da instituição. Compreende-se a gestão desta instituição conforme Lück (2009, p. 24), como:

“[...] ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Müller (2016, p. 13) esclarece que o gestor é “[...] mais que administrador, é aquele profissional que reconhece as qualidades das pessoas e as potencialidades materiais, as quais a escola tem em seu poder, que cria, inventa, engendra, que promove gestos, que realiza uma gestação, estação na esperança e gestação da espe-

rança”. Desse modo, o diretor precisa administrar “[...] os recursos financeiros e a organização do seu corpo técnico e docente (professores, coordenadores e quadro administrativo), objetivando atender ao seu público (alunos e pais) de forma eficiente e eficaz, com educação de qualidade, atendendo aos anseios da comunidade.” (DOS SANTOS GALDINO *et al.*, 2017, p. 719).

Entendemos, por meio dos autores deste referencial teórico, que existem muitas competências que um bom gestor deve mobilizar para gerir uma escola particular. Em pequenas redes de ensino, os diretores possuem maior autonomia do que aquelas com grande número de filiais em que há uma completa padronização de procedimentos e parâmetros, por vezes desatendendo as particularidades de cada sede.

Nesta perspectiva, o gestor de uma filial de uma grande rede deve atuar considerando os parâmetros pré-estabelecidos pela Mantenedora sem descuidar das ações para se manter no competitivo mercado educacional. Assim, verifica-se que o diretor precisa ser criativo, dinâmico e flexível para que seja capaz de encontrar soluções viáveis para todas as adversidades que surgem (FLEURY; FLEURY, 2001).

Quanto as padronizações existentes nas grandes redes de ensino, Mariucci (2014) analisa em seu trabalho a organização dessas instituições. O mesmo autor apresenta quatro tipos de estruturação: a) **Padronização absoluta** com objetivo de manter igual qualidade em todas as filiais, em que as escolas devem seguir processos pedagógicos e administrativos específicos indicados pela Mantenedora, como calendários, datas de realização de provas, procedimentos, materiais didáticos, etc.; b) **Padronização pedagógica**, a qual uniformiza apenas materiais pedagógicos, matriz curricular, formação dos docentes, etc.; c) **Padronização administrativa** que tem foco na gestão, principalmente financeira, e centraliza tais processos com orientações sobre investimentos e previsões orçamentárias anuais, sendo que todas as decisões administrativo-financeiras precisam obedecer aos critérios da Mantenedora; d) **Padronização da marca**, que apenas utiliza uma uniformização da logomarca e de campanhas publicitárias, obedecendo aos critérios do setor de marketing da Mantenedora.

Neste viés, percebe-se que instituições particulares de Educação Básica têm sido geridas como empresas, com princípios da administração geral, mas com obrigações educacionais de formação social. Paro (2009, p. 456) instiga a refletir sobre o ato de “[...] aplicar-se à escola (uma instituição sabidamente do âmbito do diálogo e da afirmação de subjetividades, não da dominação) os mesmos princípios e métodos administrativos da empresa capitalista.”

Dessa forma, questionamos: existe a possibilidade de realizar tal aplicação “[...] sem que os meios contradigam os fins? Sem que, portanto, se negue o caráter mediador da administração anteriormente afirmado?” (PARO, 2009, p. 456). O mesmo autor acredita que o ato de administrar a escola como uma empresa pressupõe a ideia de alguém que administra outrem ou algo, o que limitaria o ser humano a uma situação de dependência. Portanto, a solução seria buscar novos modelos de gestão, sem padronizar instituições educacionais como empresas, nem mesmo manter-se em tradicionais modelos que não acompanham a atual realidade.

A finalidade central das escolas é a educação e, para isso, professores, gestores e demais colaboradores devem voltar-se ao alcance deste propósito. Paro (2015, p. 25) entende que a administração é a utilização racional de recursos para atingir determinados fins e para ele “[...] o administrativo é a boa mediação para a realização do fim, e se o fim é o aluno educado, não há nada mais administrativo do que o próprio pedagógico, ou seja o processo de educá-lo”. O gestor, por sua vez, precisa garantir que este fim seja atingido. Este conceito indica a importância de nosso tema em verificar as competências necessárias para o atual gestor de escola particular, pois percebemos, em conformidade com Paro (2009), sua importância enquanto alguém responsável em desenvolver atividades que acompanham a sociedade.

Na seqüência, tem-se como primeiro aspecto importante para um diretor de escola pública a autonomia, a qual por vezes é limitada em grandes redes em que há padronização por parte da Mantenedora. No entanto, o gestor precisa ter a competência de saber lidar com as suas limitações sem ignorar as particularidades de sua instituição. Desse modo, “O conceito de autonomia da escola está relacionado com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes.” (DE ANDRADE; MACHADO, 2017, p. 271).

Neste sentido, lembra-se da relevância de uma boa liderança por parte dos diretores escolares, a qual segundo Lück (2014, p. 95): “[...] corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos educacionais.” No entanto, nota-se que as redes de escolas particulares optam por um trabalho em conjunto, com critérios que visam uma padronização, porém, não descartam a atenção à realidade de cada uma das escolas. Acreditam que, ao manter este controle, possíveis deslizes administrativos e pedagógicos serão minimizados. Mariucci (2014, p. 70) lembra que:

“Esse fenômeno de organização parece ter sido uma resposta ao cenário competitivo em que muitas ofertas em educação surgiram no mercado, inclusive grupos internacionais, ameaçando enfraquecer escolas e universidades católicas com longa tradição no ensino brasileiro. A organização em rede, entre as instituições católicas, torna mais visível a presença das congregações que atuam na educação, além de estabelecer uma gestão centralizada que, por ser assim, se propõe a diminuir os custos e ter maior poder de negociação e representação inclusive em relação aos órgãos públicos e esferas políticas.

Percebe-se que, apesar da autonomia do diretor ser limitada, ela se apresenta principalmente em questões do dia a dia. Procedimentos administrativos são restritos conforme normas da Mantenedora, o que pode diminuir o interesse de futuros profissionais desta área. Outras questões importantes são trazidas por Castro (2009): “O cargo de diretor de escola se torna cada vez menos atraente em função dos baixos salários e do aumento do trabalho e da responsabilidade. E, assim apesar de ter sido mantido o sistema de eleições dos diretores, cada vez menos candidatos se apresentam para o cargo.” (CASTRO, 2009, p. 116).

Apesar destas informações, entende-se que tal profissão exige profissionais cada vez mais preparados. Neste sentido, embasados em nosso referencial teórico, apontamos, a seguir, competências de um bom gestor de escola particular do século XXI.

3.2 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR ESCOLAR

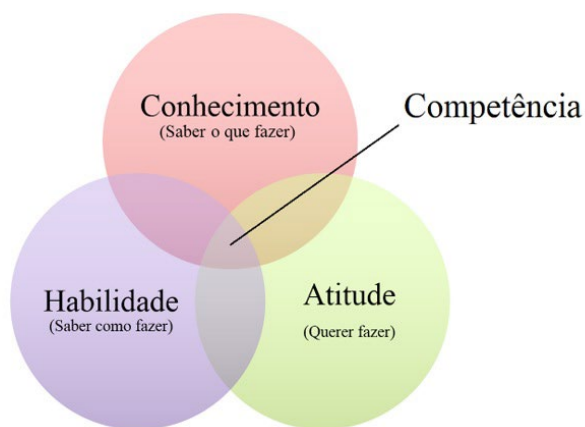
As redes escolares estabelecem padrões de critérios para a seleção de seus diretores, contando muitas vezes com agências de recrutamento, as quais, por vezes, acabam por escolher um profissional que não tem afinidade com a cultura da instituição ou mesmo não possui as características adequadas. Citamos, como exemplo, as escolas católicas, que possuem uma visão voltada aos valores filosóficos, às quais tais profissionais podem não se adaptar. Assim, estas instituições acreditam que um membro da congregação será a melhor opção, porém, não se pode esquecer que este deve “[...] estar preparado para a gestão, faz-se necessário, além da formação eclesial, preparar-se profissionalmente.” (MARIUCCI, 2014, p. 176). Ou seja, é preciso uma combinação de competências e afinidade com a cultura institucional.

Dessa maneira,

“[...] o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185)

Este conceito é ilustrado pela figura 1.

Figura 1: Conceito de competência



Fonte: Elaboração dos autores com base em Fleury e Fleury (2001)

Dos Santos Galdino *et al.* (2017) descreve como principais competências necessárias ao gestor escolar: Gestão de Pessoas: capacidade de dialogar com todos os setores; e Gestão financeira: saber planejar, executar e prestar contas. Mariucci (2014), por sua vez, indica cinco principais características buscadas pelas Mantenedoras de congregações:

Credibilidade: o gestor precisa desfrutar de credibilidade junto ao público interno e externo, portanto, ainda prevalece a mentalidade de que a Irmã, o Irmão ou o Padre transmitem maior credibilidade. [...] **Liderança:** a credibilidade requerida precisa ter expressão de motivação das equipes do colégio e autoridade no relacionamento com a comunidade educativa. [...] **Afinidade:** mesmo quando o gestor é trazido de fora do colégio, verifica-se a necessidade de haver afinidade com a identidade da escola e familiaridade com o ambiente educacional. [...] **Experiência:** os gestores, membros de congregações religiosas, fizeram menção à experiência em cargos de liderança dentro da própria congregação, sendo um dos motivos de aptidão à função. [...] **Eficiência:** especialmente nas redes com gestão centralizada e monitorada pela mantenedora as metas e objetivos estabelecem uma relação de constante prestação de contas entre os gestores e as mantenedoras. [...]. (MARIUCCI, 2014, p. 179)

Dessa forma, observa-se que a credibilidade se refere à identificação do gestor com a questão espiritual da rede escolar. No que tange à liderança tem-se a necessidade de eficácia na gestão, com ações motivadoras e norteadoras. Sobre a afinidade destaca-se a capacidade de aproximação entre escola e familiares. Sobre a experiência se apresenta a necessidade desta para a boa gestão da escola. Por fim, a eficiência diz respeito à conduta profissional, eficaz e com bons resultados. Lucchese, Baggio e Sausen (2018, p. 6) apresentam outro pensamento sobre competências do diretor escolar quando menciona:

Entre as suas competências, estão garantir o funcionamento da escola como organização social, aplicar nas práticas dos planos de trabalho princípios e diretrizes educacionais de acordo com as demandas de aprendizagem, atualizar e implementar padrões de qualidade para as práticas educacionais e adotar uma orientação interativa, mobilizadora das competências dos participantes da comunidade escolar.

Algumas vezes a gestão escolar é composta por pessoas pouco preparadas, que possuem experiência apenas com a educação ou com a administração, mas não têm todas as competências necessárias para o cargo. Um dos motivos consiste no “[...] surgimento de um mercado competitivo no campo da educação privada e a necessidade de profissionalizar a gestão.” (MARIUCCI, 2014, p. 195). Dentre as características e competências necessárias para o bom gestor de escola particular do século XXI, acentua-se as seguintes:

“[...] o gestor enquanto professor, político, inovador, empreendedor, coordenador do trabalho pedagógico, administrador material da escola, possuidor de capacidade de planejamento estratégico, líder, além de uma personalidade equilibrada, seguro de si sem querer ser o centro das atenções e aberto ao diálogo. (KERBES; DA SILVA; FOSSATTI, 2018, p. 523-524)

Desse modo, destacamos, entre os achados, a importância para a boa gestão, a experiência na docência para que, enquanto diretor, entenda as necessidades da escola. O domínio sobre questões pedagógicas é uma competência destacada nas pesquisas que compõem nosso referencial teórico. Assim como destaca Mariucci (2014), o diretor deve ter sido antes professor. No entanto, nem todo bom professor será bom gestor e vice-versa, mas ainda assim considera-se esta como uma das competências essenciais para o bom diretor do século XXI. Assim, destaca-se a importância de um gestor atento tanto às questões administrativas, quanto às pedagógicas.

O diretor precisa também ser político, ou seja, saber relacionar-se com os diferentes setores, com habilidade de boa comunicação, compreensão e flexibilidade para lidar profissionais da instituição e os demais que a procurarem. Ou seja, o gestor deve saber se relacionar com a comunidade e suas diferentes necessidades. Além disso, é primordial que ele mantenha bom relacionamento com os órgãos públicos, administradores de empresas, comunidade, estudantes e seus responsáveis, professores e demais colaboradores (MARIUCCI, 2014).

Na sequência, percebe-se a urgência de competências voltadas para a inovação e o empreendedorismo a fim de acompanhar

as mudanças sociais (DA ROSA, 2014). Apenas um gestor com tais características pode entender as evoluções, principalmente tecnológicas, e buscar novas propostas que condigam com as necessidades e ambições dos educandos. Porém, salienta-se que ser inovador e empreendedor não se trata somente de implementar novas tecnologias ou alterar sistemas educacionais e administrativos. Essas competências estão voltadas para a capacidade de repensar estratégias e buscar novas possibilidades para melhorar a qualidade do ensino ou sanar alguma deficiência da escola.

Kerbes, Da Silva e Fossatti (2018, p. 523-524) reforçam: “É preciso fugir do lugar comum, ou seja, evitar fazer as coisas atuando apenas na zona de conforto (comodidade), e esperar resultados diferentes. Para isso, será necessária uma boa dose de ousadia e coragem [...]”. Amorim (2017, p. 77) complementa esta ideia ao indicar que:

“O gestor inovador deve incorporar em seu trabalho diário um perfil de ser a pessoa do diálogo dentro da escola, retirando aquela capa de autoridade imutável, daquele administrador que determina sempre o que fazer e do como fazer. Ele precisa mudar o seu comportamento e trabalhar de maneira colaborativa, grupal, fazendo com que as pessoas percebam o que deve ser feito e a qualidade necessária que cada etapa do processo exige.

A escola é “[...] um espaço pedagógico promissor para efetivar mudanças e buscar a inovação do conhecimento, produzindo saberes significativos para a sua comunidade.” (AMORIM, 2017, p. 79). Desse modo, acredita-se que o gestor deve se empenhar em relação à inovação e ao empreendedorismo, reconstruindo espaços e metodologias para deixar a instituição mais dinâmica a fim de proporcionar um local propício à criatividade e valorização da diversidade.

Nesse caminho, entende-se que para toda inovação é preciso planejamento e cuidado com o aproveitamento de oportunidades, o que indica outra competência necessária ao diretor de escola particular do século XXI, a de coordenador de trabalhos pedagógicos. Esta, por sua vez, indica a necessidade de habilidades de controle e gerenciamento de projetos e mudanças institucionais visando bons resultados. O gestor precisa também saber manter o equilíbrio entre inovação e continuidade, pois além de estar atento as novas possibilidades, deve ter bases, como valores e regras que continuem para que seus colaboradores compreendam sua forma de pensar (MURAD, 2012). A partir desta perspectiva, Amorim (2017, p. 79) salienta:

“Por isso, entendemos que na construção do novo perfil do gestor contemporâneo seja preciso transformar as instituições de ensino, colocando-as como sendo laboratório de experimentos pedagógicos, de construção das subjetividades sociais, para que elas possam funcionar como sendo verdadeiros laboratórios culturais da inovação educacional, tendo o gestor como sendo o articulador desta inovação, sendo necessário trabalhar, de forma coletiva, de maneira interdisciplinar com o professor, o aluno, o gestor e a comunidade de pais de alunos, para garantir o desenvolvimento de projetos de investigação que propiciem o despertar de novas metodologias de ensino, de renovação dos conteúdos trabalhados, de recursos didáticos inovadores e de tecnologias contemporâneas que auxiliem o educando na construção de novos saberes educacionais.

Além de gerenciador dos trabalhos pedagógicos, o diretor precisa ter “[...] controle efetivo das necessidades materiais, humanas e financeiras da escola, atuando de maneira prospectiva para não deixar que haja descontinuidade naquilo que foi planejado e que está sendo executado.” (AMORIM, 2017, p. 78). O anterior sugere outra competência necessária ao gestor, a de administrador material da escola, ou seja, aquele que zela pelo patrimônio e infraestrutura da instituição para garantir condições para a realização dos trabalhos pedagógicos. Este profissional precisa compreender as necessidades da escola e, além disso, ter um cuidadoso manejo com o orçamento para que este supra da melhor forma possível as diferentes áreas.

Atualmente é preciso medir, controlar e tomar decisões baseadas em números. Desse modo, o planejamento estratégico emerge como outra competência do bom gestor escolar, pois este precisa embasar suas decisões em documentos e cálculos. Dessa forma, tais profissionais precisam apresentar resultados às suas mantenedoras, por isso, devem considerar alguns indicadores, como os de custos. Mezomo (1994, p. 168) fala da importância de tais índices:

“Que sirvam de medida da qualidade, de vez que, não existindo medida, não poderemos nunca afirmar que a qualidade existe. Esses indicadores devem sinalizar a qualidade desejada tanto na estrutura quanto nos processos e nos resultados do trabalho realizado, e devem ser permanentemente melhorados, a fim de garantir à organização uma competitividade absoluta.

O diretor deve tomar decisões baseadas em dados, cálculos, questões pedagógicas e financeiras. Castro (2009) atribui os resultados positivos da escola ao gestor e frisa que “[...] estudos atuais têm atribuído cada vez mais papel central a liderança do diretor na conquista da qualidade da educação, na transformação das condições da escola para que o aluno consiga aprender.” (CASTRO, 2009, p. 121). Dessa forma, verifica-se mais uma competência do gestor, a liderança, pois o diretor deve “[...] ser o líder educacional necessário

que conduza a escola a seu papel essencial a aprendizagem dos alunos.” (CASTRO, 2009, p. 121).

Segundo Souza (2017, p. 124) para a competência de líder, o gestor precisa saber “[...] gerir os recursos financeiros, a coordenação e liderança de todos os recursos (materiais e humanos), buscando sempre o sucesso dos alunos, a realização dos funcionários e a motivação diária de toda a comunidade escolar”. Para isso, ele deve ser flexível, com uma personalidade equilibrada e aberto ao diálogo, para gerir inovação, material, trabalhos pedagógicos, custos, entre outros elementos, etc. Do mesmo modo, precisa ser seguro de si, sem querer ser o centro das atenções para que, assim, tenha um pensamento estratégico.

Refere-se aqui, à personalidade aberta ao diálogo como uma competência, fundamental para a compreensão dos diferentes dilemas e para a busca por melhores soluções. Esta é uma capacidade ainda mais valorizada em grandes redes, em que o gestor possui pouca autonomia, tendo de conhecer suas limitações e potencialidades, controlar suas emoções e ter boa conduta com o grupo. Conforme Kerbes, Da Silva e Fossatti (2018, p. 529): “O conhecimento de si mesmo, o autodomínio e a segurança são atributos muito importantes. Só saberá orientar os outros quem orienta a si mesmo e tem o domínio de suas emoções, além de ser racional e afetivo conforme as circunstâncias o exigirem.”

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A sociedade passa por constantes avanços e estes pressionam as escolas a mudarem e, nesse contexto, o perfil do gestor precisa acompanhar tais mudanças. É exigida do diretor de escola particular do século XXI uma série de competências, “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187). Este profissional tem sido apontado como personagem central das decisões escolares e, conforme De Andrade e Machado (2017, p. 271), sua pesquisa apontou “[...] para a necessidade urgente de formação de gestores, voltada para o cotidiano e as necessidades das escolas.”

Como principais resultados, percebe-se a necessidade de um perfil gestor que equilibre a flexibilidade, dialogando e atendendo às individualidades, com a firmeza para o controle financeiro, material e de resultados. Além disso, salienta-se a baixa autonomia em muitos casos, o que exige do diretor da escola particular maior cautela e planejamento para suas ações. Quando a escola é parte de

uma rede, entende-se que este profissional deve saber lidar com as normas da mantenedora sem descartar as necessidades do caráter individual da instituição.

Segundo nossa pesquisa bibliográfica, apontam-se algumas competências importantes para o bom gestor de escola particular do século XXI. Descrevemos então, as oito competências que a pesquisa destacou, a seguir:

- a) Professor: o bom gestor sabe como lidar com as situações da escola por vivências diretas com a sala de aula, ou seja, aquele que vive a realidade do professor saberá melhor conduzir as conversas com este e sanar seus dilemas. Suas decisões terão a consciência das necessidades da sala de aula, melhor do que aquele que não possui tal experiência.
- b) Político: o diretor deve ser uma figura acessível, com bom relacionamento, tanto entre os setores da escola, quando com órgãos públicos. Este profissional recebe diariamente um público diverso, como estudantes, pais, colaboradores, docentes, comunidade em geral, superiores, fornecedores, representantes legais do município e do Estado entre outros e, por isso, deve saber se relacionar de forma adequada.
- c) Inovador e empreendedor: estes dois elementos são descritos separadamente por alguns autores, porém, uniu-se em uma só competência, destacando que o gestor escolar precisa estar atento às mudanças sociais e realizar alterações e adaptações conforme necessário em curso. Tais alterações devem obedecer a uma habilidade empreendedora, além de inovadora, pois precisam apresentar bons resultados.
- d) Coordenador do trabalho pedagógico: além de administrar, o gestor tem de apresentar bons resultados pedagógicos e, para isso, deve ter conhecimento, habilidade e atitude para promover aperfeiçoamentos pedagógicos a fim de melhorar constantemente a qualidade do ensino em sua instituição.
- e) Administrador material da escola: esta competência trata da gestão dos recursos materiais da escola para que o maior número de atividades pedagógicas sejam possíveis de concretizar, trazendo melhores resultados sem sair do orçamento.
- f) Planejamento estratégico: trata da competência para gerir projetos e ações em geral, de maneira que sejam possíveis de realizar. Assim, um bom gestor deve estabelecer diretrizes e planejar o presente e o futuro da escola.
- g) Liderança: o diretor do século XXI tem autonomia e segurança para as tomadas de decisão, sabe motivar, e instigar sua equipe administrativa e pedagógica a seguir suas orientações.
- h) Personalidade segura, flexível e aberta ao diálogo: quem realiza a gestão da escola deve ser seguro de suas decisões, e ter domínio de si mesmo para ser equilibrado profissional e emotivamente. Além disso, precisa ter habilidade de compreensão e diálogo para compreender as problemáticas

alheias, e ser flexível para entender que a realidade muda constantemente e que precisará abrir sua mente para novas ideias.

Também é importante destacar a importância da afinidade do diretor com a cultura da rede escolar. Se esta for uma instituição confessional, este profissional precisará ainda se identificar com os seus padrões ideológicos. Dessa forma, indicamos para instituições particulares, que seja aplicado um questionário anônimo para a avaliação de tais competências aos superiores do diretor (mantenedora, caso haja), colegas de gestão, docentes, demais colaboradores e responsáveis de alunos. Acredita-se que sejam cabíveis questões de escala likert², sobre o item geral Quão satisfeito você está com relação às ações/atitudes da gestão sobre: A sala de aula?; A infraestrutura?; A acessibilidade ao diretor?; A inovação?; O currículo escolar?; As mudanças propostas?; Os resultados do ano anterior e sua visibilidade?; O material escolar disponível?; O planejamento anual apresentado?; A liderança e capacidade de lidar com conflitos?; A personalidade segura, flexível e aberta ao diálogo?. Ao final do questionário seria interessante incluir uma questão aberta para que os pesquisados possam indicar ações/atitudes a serem melhoradas ou mantidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do referencial teórico percebe-se que, em tempos de mudanças sociais, em que estudantes exigem maior dinâmica e inovação das escolas particulares, os gestores precisam se reinventar e manter-se em constante busca por desenvolvimento. Estes profissionais devem estar atentos às novidades, ser flexível e fomentar novas metodologias, estratégias e reestruturações físicas. No entanto, sem deixar de lado os valores fundamentais da instituição e as normas da mantenedora, no caso de fazer parte de uma rede.

Respondendo ao nosso objetivo, de verificar competências necessárias para o gestor de escola particular do século XXI, percebe-se a necessidade de algumas competências que conciliem inovação e continuidade. Como competências de um bom diretor escolar, que trata-se da união entre conhecimento (saber o que fazer), habilidade (saber como fazer) e atitude (querer fazer), destacamos: a) Professor; b) Político; c) Inovador e empreendedor; d) Coordenador do trabalho pedagógico; e) Administrador material da escola; f) Planejamento estratégico; g) Liderança; e h) Personalidade segura, flexível e aberta ao diálogo.

Conclui-se nosso estudo indicando a importância de este gestor de escola particular estar atento aos avanços sociais, pois este tipo de instituição precisa atender às demandas de um mercado, no

qual os responsáveis buscam a melhor opção para suas crianças. Assim, nota-se como principal característica necessária ao gestor do século XXI que busca um trabalho inovador, a flexibilidade para saber lidar com as diversidades que surgem em meio à sua jornada. Acredita-se que nossa principal limitação é a falta de uma pesquisa empírica, e a indica-se para futuros estudos, de preferência em diferentes instituições particulares, que atuam em múltiplos contextos.

Referências

AMORIM, Antônio. Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade. **Revista Lusófona de Educação**, v. 35, p. 67-82, 2017. Disponível em: <https://goo.gl/th8pvR>. Acesso em: 30 jul. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70 LTDA, 2011.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. Formação do Diretor de Escola do Estado do Rio Grande do Sul: implicações para a prática. **Educação**, v. 32, n. 2, p. 114-121, maio/ago, 2009. Disponível em: <https://goo.gl/xSsoHb>. Acesso em: 23 jul. 2018.

DA ROSA, José Paulo. A qualidade do gestor da escola de qualidade. **Revista Competência**, v. 1, n. 1, 2014.

DE ANDRADE, Rosa Lirane Godinho; MACHADO, Cristiane. Práticas sobre Gestão Escolar: uma análise a partir do levantamento de teses e dissertações (2009 a 2015). **Revista @ambienteeducação**, v. 10, n. 2, p. 262-275, 2017.

DOS SANTOS GALDINO, Alzineide *et al.* Reflexões sobre gestão escolar à partir da percepção de gestores da rede municipal. **Revista de Psicologia**, v. 11, n. 37, p. 718-730, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Ed. Atlas S/A, 2008.

HOERNIG, Ana Marli; FOSSATTI, Paulo. Reflexões sobre as demandas do gestor educacional na pós-modernidade e a perspectiva da gestão lassalista. In: SEFIC, 2017, Canoas. **Anais...** Canoas: SEFIC, 2017.

² Escala de 1 a 5, sendo 1 totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito.

KERBES, Aureo; DA SILVA, Louise de Quadros; FOSSATTI, Paulo. Escola particular e perfil do gestor nos dias atuais. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE INVESTIGAÇÃO EM GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA E I ENCONTRO REGIONAL DE GESTÃO EM DIFERENTES CONTEXTOS, 6., 2018, Canoas. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2018. Disponível em: <http://repositorio.unilasalle.edu.br/handle/11690/1041>. Acesso em: 16 jan. 2019.

LUCCHESI, Giovani Da Silva; BAGGIO, Daniel Knebel; SAUSEN, Jorge Oneide. Governança corporativa: um estudo sobre a estrutura e boas práticas em uma escola particular no noroeste gaúcho. In: SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 1., 2018, Ijuí. **Anais...** Ijuí: I SLADER, 2018. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/slaedr>. Acesso em: 15 jan. 2019.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. (Série Cadernos de Gestão).

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARIUCCI, Sérgio Eduardo. A formação de gestores e a qualidade da educação nas escolas católicas da Arquidiocese de Porto Alegre. 2014. Tese (Doutorado em Educação) - PUCRS, Porto Alegre. Disponível em: <https://goo.gl/qa3CCW>. Acesso em: 25 jul. 2018.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade de na escola: princípios básicos**. São Paulo: Terra, 1994.

MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. **Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens**, v. 2, p. 15-33, 2015. Disponível em: <https://goo.gl/iT48iX>. Acesso em: 01 ago. 2018.

MÜLLER, Alcione. Princípios de boas práticas de gestão escolar a partir de uma escola da região metropolitana de porto alegre. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) - Unilasalle, Canoas. Disponível em: <https://goo.gl/wCi5kM>. Acesso em: 05 ago. 2018.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**. São Paulo: Paulinas, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. São

Paulo: Cortez, 2015.

_____. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação e Sociedade**, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago, 2009. Disponível em: <https://goo.gl/p7emyU>. Acesso em: 22 jul. 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em: <https://goo.gl/7UXDUa>. Acesso em: 29 jul. 2018.

SOUZA, Vanessa Rocha Lima e *et al.* Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 25, p. 121-173, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://goo.gl/LmfZnh>. Acesso em: 18 jul. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Ed. Atlas S/A, 1987.