

## **O papel do diretor de escola: contrapontos da administração e da gestão escolar**

**(The Role of the director of school: counterpoints Administration and School Management)**

**Simone Marques Ferreira<sup>1</sup>; Sérgio Donizeti Mariotini<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Graduanda em Pedagogia – Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro SP  
simone\_marq@hotmail.com

<sup>2</sup>(O) Docente do Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro SP  
sergio\_mariotini@hotmail.com

***Abstract.** This paper examines the role of the School Director in the different conceptions of Directors and Democratic Management thus making this possible to observe the changes in terminology, but also practices that occurred in the educational Field and were reaffirmed by the Federal Constitution of 1988 and 1996 LDBEN. After finding of relevance to director role, point-If Related Aspects of Professional Training That Will contribute and enhance their actions. How FINAL forward-If a significant improvement paragraph of Democratic Management Process grounded education in current legislation.*

***Keywords.** school administration; school management; school director*

***Resumo.** Este trabalho analisa o papel do Diretor Escolar nas diferentes concepções de Administração e Gestão Democrática possibilitando assim observar as mudanças não só terminológicas, mas também práticas que ocorreram no campo educacional e foram reafirmadas pela Constituição Federal de 1988 e LDBEN de 1996. Após constatação da relevância do papel Gestor, apontam-se aspectos relacionados à formação do profissional que irão contribuir e potencializar suas ações. As considerações finais encaminham-se para a melhora significativa do processo de Gestão Democrática do ensino embasado na legislação vigente.*

***Palavras chaves:** administração escolar; gestão escolar; diretor escolar*

## **1. Introdução**

Esta pesquisa busca analisar e explorar o papel do diretor e do gestor escolar, partindo do pressuposto da administração escolar e da gestão democrática da escola, a fim de caracterizá-los por meio das funções desenvolvidas no âmbito educacional.

A produção foi pautada na pesquisa bibliográfica, que segundo GONSALVES (2003), permite ao investigador o contato direto com textos acerca do tema, possibilitando, então, a identificação e análise das informações.

O artigo trata das mudanças de concepções globais na Educação brasileira, embasadas na Constituição Federal de 1988 como marco para a democratização da educação, bem como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), mais conhecida como LDB/1996, que traz em seus artigos as principais delegações que se referem à gestão escolar.

Deste modo, o trabalho tem como objetivo conceituar e diferenciar os termos Administração Escolar e Gestão Democrática/Participativa. A partir desse trabalho pretende-se diferenciar, de forma clara, o papel realizado no passado pelo administrador escolar, e o papel que atualmente exerce o gestor escolar perante a gestão democrática do trabalho pedagógico.

A ideia central do presente artigo é possibilitar a compreensão dos processos de organização escolar no passado e no presente, e o papel do diretor em ambos os contextos.

Inicialmente, o artigo tratará da administração e do planejamento, partindo das necessidades primitivas de administração para a organização escolar pautada nos princípios da Gestão. Posteriormente, o artigo abordará a história da Educação e as mudanças produzidas pela Constituição Federal passando das concepções de Administração Escolar para Gestão Escolar.

Finalizando o trabalho, se faz necessário analisar a importância do processo de formação inicial e continuada do administrador escolar na construção do perfil desejado de Gestor Escolar.

## **2. Gestão Escolar: Administração e Planejamento**

A problematização desse estudo parte dos conceitos de Administração Escolar e Gestão Escolar, e a influência da mudança terminológica sob o papel do Diretor de Escola. *Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade*, Bebedouro-SP, 2 (1): 73-84, 2015.

Tal mudança abre espaço para um novo tipo de organização escolar, não mais calçado nos pressupostos da Administração, mas nos princípios da Gestão.

Visualizando o homem como um ser social e que, portanto, tem necessidade de socializar-se, ou seja, constituir forma de organização para viver em coletividade. Sabe-se que, desde as sociedades humanas primitivas, já havia necessidade de diferentes formas de administração para solução de problemas de interesse comum.

“Na antiguidade, os egípcios apresentavam princípios administrativos que norteavam seus projetos arquitetônicos, enquanto os babilônicos elaboravam o Código de Hamurabi que orientou o povo no princípio de trabalho. Aristóteles na Grécia estabeleceu princípios para o desenvolvimento de atividades científicas. Em Roma, estabelecem princípios de governos fundamentados no conceito de ordem. A igreja Católica Romana estabelece diretrizes para sua atuação doutrinária e os princípios da hierarquia.” (MARTINS, 1999, p. 23).

Partindo do princípio dessa afirmação, a sociedade tinha necessidade de ser administrada, passando, assim, a ser estudada formalmente a partir da Revolução Industrial, com o intuito de se organizar, de estabelecer regras, de planejar para algo, de atingir metas.

A sociedade foi sendo estruturada administrativamente neste contexto, propostas e abordagens foram surgindo, inicialmente com o princípio de Taylor, que propôs a Administração Científica, a qual estabelece a eliminação de desperdícios, os processos produtivos e a eficiência em empresas. Passando pelo processo administrativo de Cooke e Fayol, o qual introduz a administração como ciência, propondo a organização, o comando, a coordenação e o controle como fases fundamentais, até a chamada escola Burocrática de Weber, estruturada pelo poder e pela autoridade, por fim, Elton Mayo entre outros fazem abordagens sobre as relações humanas.

MARTINS (1999), afirma que “a administração é uma atividade específica do ser humano, pois somente o homem é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se de recursos de modo racional” (p. 24).

Sendo uma atividade específica, percebe-se que as instituições escolares precisam ter organização, planejamento, objetivos, precisam também estabelecer ações concretas para que as metas propostas sejam atingidas, afim de especificar qual sua função, seu desejo.

Dessa forma, alguns aspectos apresentam-se comumente a qualquer administração e, pautada em MARTINS (1999), os elementos que a compõe são: organização, planejamento, controle e implementação.

Nas unidades escolares, a organização é essencial, sem ela não há planejamento, sendo assim, a necessidade do controle o qual é o que conhecemos como avaliação do sistema para implementação das ações.

Na organização, cabe à administração, relacionar as tarefas a serem desenvolvidas, agrupando-as, e definir a pessoa ou grupo responsável pelas mesmas, considerando suas capacidades físicas e funcionais.

Segundo MILL; BRITO; SILVA; ALMEIDA (2012), a organização corresponde em delegar tarefas e responsabilidades entre o pessoal, compreendendo os recursos necessários à realização dessas tarefas.

O planejamento do trabalho é fundamental na administração, e inclui a determinação dos objetivos, políticas, métodos e programas a serem desenvolvidos, formas de acompanhamento e controle, sendo assim, ele deve partir da realidade de onde se dará a ação. Pautado em MILL; BRITO; SILVA; ALMEIDA (2012), o planejamento está ligado às decisões com base nos objetivos, ações a serem realizadas, bem como os recursos necessários à realização dos objetivos. Os mesmos autores afirmam que o controle permite a avaliação dos resultados e faz a ligação entre objetivo e resultado e ainda que, a implementação consista na ação dos planos e deve auxiliar na autonomia do pessoal, ativando as ações por meio de ordens.

Observa-se, assim, que toda a administração escolar é pautada na administração da empresa, porém a discussão desse trabalho visa à administração e à gestão escolar, que segundo Fayol, está ligada às relações humanas.

Basicamente, a administração geral e a administração escolar dispõem dos mesmos elementos: planejamento, organização, assistência à execução, avaliação dos resultados e relatório, sendo que o planejamento deve partir da realidade na qual o processo educativo se desenvolverá. Esta realidade pode ser levantada por meio de coletas de informações de aspectos significativos e interpretação dos dados, cujo resultado dará subsídio para a elaboração do planejamento.

A organização é a estruturação da instituição por setores, organização de pessoal e funções. A assistência à execução deve manter os recursos necessários disponíveis antes de

iniciada uma atividade educativa, a fim de auxiliar para que os executores não tenham prejudicadas suas tarefas.

Para avaliação de resultados, é preciso ter clareza dos objetivos propostos e até que ponto estes estão sendo alcançados.

Pautado em MARTINS (1999), a avaliação se realiza sobre dois aspectos: quantitativos e qualitativos. Em termos quantitativos são considerados: números de matrículas, rendimentos, evasão, frequências, recursos financeiros e cumprimentos de cronogramas. Em termos qualitativos, afirma: “a avaliação se traduz na credibilidade que a ação educativa adquiriu no seio do sistema social em que se desenvolveu, em face da satisfação das necessidades e expectativas.” (MARTINS, 1999, p. 36).

No relatório, último dos elementos da administração escolar, a escola deve relatar: atividades planejadas realizadas com êxito, as modificações ou adequações, e as que não puderam ser realizadas. “A administração escolar atua tanto em nível de sistema escolar, como em nível de unidade escolar.” (MARTINS, 1999, pg. 36).

O sistema escolar é um conjunto de escolas coordenadas entre si do mesmo nível ou de níveis diferenciados, que atendem as necessidades de um país. DIAS citado em MENEZES (2001) define como sistema escolar um sistema aberto que tem por finalidade proporcionar a educação, e “compreende uma rede de escolas e sua estrutura de sustentação” (p.129). Sendo assim, define-se, ainda, sistema de ensino o que inclui não só as unidades escolares, como também instituições dedicadas à educação sistemática.

Na unidade escolar, a administração atua em cada escola, que é a instituição inserida em uma determinada comunidade e tem como função primordial conhecer o melhor possível o perfil da realidade, planejar, dentro do que é estabelecido pelas diretrizes do sistema de ensino.

### **3. História da Educação e as mudanças produzidas pela Constituição Federal Passando da concepção de Administração para Gestão Escolar.**

Do ponto de vista da história da educação, as mudanças na sociedade e na organização do trabalho alteraram os conceitos de administração escolar para gestão escolar e influenciaram as atribuições e os papéis do diretor de escola.

Os mencionados campos passaram por reformas educacionais e a diferença entre ser diretor / administrador ou gestor escolar está no conceito que dá sentido a cada uma das funções.

Tais mudanças de concepção advindas de alterações globais, segundo LÜCK (1991), não é apenas uma mudança na terminologia, e sim uma mudança de atitude e conceitos. Diante dessas mudanças, é necessário apresentar alguns conceitos para que possamos compreender esse processo.

Segundo MACHADO (1956), a palavra administração, do latim, “administrare” significa servir, ajudar, fornecer e é um ramo das ciências humanas que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções, dentro das organizações, e a palavra administrador, do latim, “administrator”, é o encarregado, o incumbido de.

A administração passa por mudanças mais significativas ao longo do século XX, havendo a necessidade de se utilizar um novo termo: Gestão. Nesse sentido, é possível afirmar que as mudanças não ocorreram apenas na terminologia, como também no papel ocupado pelo administrador – gestor. A Constituição de 1988 e a LDBEN 1996 deixam claro essas mudanças e a necessidade de uma Gestão Escolar Democrática.

Percebe-se que, com as políticas educacionais dos anos de 1990, o termo “administração” cai em desuso, dando lugar ao termo “gestão”, que segundo BUENO (1965), a palavra “gestão”, também de origem latina “Genere”, significa gerar um bem, uma ideia, uma obra.

Historicamente, instituída no Brasil, a estrutura escolar era hierárquica e rígida, na qual o diretor era a figura que deveria manter a organização. Nesse contexto, sua opinião era uma ordem, e sua presença representava a autoridade. A ele destinavam-se todas as decisões e o cotidiano dos trabalhos dos docentes, dos funcionários e dos alunos, estabelecendo competências e metas a alcançar. Como administrador competente, lhe cabia, ainda, tarefas burocráticas como planilhas, médias, cadernetas, livro de ponto e múltiplos ofícios.

Nesse sentido SANTOS (2002), afirma que:

O bom funcionamento de uma escola depende, em grande parte, do administrador que a dirige. Se “burocrata”, “legalista” ou “formalista” a escola poderá parecer boa, bem organizada, mais sem dinamismo. O trabalho pedagógico não é partilhado, não há esforço coletivo, mas apenas um trabalho individual em que cada funcionário ou professor constrói seu pequeno “feudo”. (p.76)

Em contrapartida, o gestor, caracterizando-se como líder e ao contrário do administrador, compreende e participa do cenário escolar democraticamente, opina e propõe medidas que aprimorem os trabalhos escolares, pensa na melhoria da sua equipe, fazendo com que todos se sintam capazes de conquistar com sucesso dos objetivos da escola, conseguindo, assim, resultados coletivos. Ele tem a capacidade de construir relações que para SANTOS (2002):

[...] Se o diretor busca o apoio da comunidade interna e externa para a melhoria do ensino, pode dar impressão de debilidade e dependência, mas a escola é eficaz, isto é, há interação do trabalho pedagógico, objetivos comuns a serem alcançados com co-responsabilidade nas tarefas educativas. (p. 76).

A Constituição Federal de 1988 aponta para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhe qualidade ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios em seu artigo 206.

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

[...]

A Constituição foi um respeitável marco para a democratização da educação quando foi, então, promulgada a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) – também conhecida como LDBEN, ou simplesmente LDB, como complemento as ideias institucionais e os nortes estabelecidos, contemplou em seu artigo 14, os princípios norteadores da gestão democrática:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A Constituição Federal é o norte de todo o sistema de educação no Brasil, e na LDB, (Leis de Diretrizes e Bases/1996), em seu Artigo 12, Incisos I a VII, estão as principais

*Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade, Bebedouro-SP, 2 (1): 73-84, 2015.*

delegações que se referem à gestão escolar, no que diz respeito as suas respectivas unidades de ensino:

Art. 12 - Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Nos sete incisos descritos acima, podemos observar a dimensão da gestão escolar e o novo paradigma que a administração escolar traz. A ideia e a recomendação de gestão democrática e participativa com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola, abrindo espaço para iniciativa e participação da equipe escolar, alunos e pais, delegando poderes e autonomia administrativa e orçamentária para a Diretoria da Escola resolver os desafios da qualidade da educação no âmbito de sua instituição, como prevê o artigo 15 da LDB:

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Segundo LÜCK (2002), a gestão escolar tem como objetivo final proporcionar a aprendizagem efetiva e significativa ao aluno, desenvolvendo nele as habilidades que demanda a sociedade, evidenciando:

[...] pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável [...].  
(p.11)



A partir dessa afirmação, observamos que a gestão escolar deve ter como objetivo principal, partir da realidade do aluno, permitindo assim que ele possa ampliar conhecimentos e ainda aplicar os conceitos em seu cotidiano.

Diante dessa trajetória de mudanças, podemos notar que os processos de administração escolar e gestão escolar caminham juntos, e que as alterações de nomenclatura advêm de mudanças no campo da educação que alteraram os conceitos, porém, os processos administrativos fazem parte da gestão. Nesse sentido, percebemos a importância do preparo dos Diretores para que sejam pessoas capazes de compreender o novo significado que assume a administração.

Segundo SANTOS (2002): “A nova escola requer gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho.” (p. 02).

A gestão educacional deve ter novas bases. O gestor deve preparar-se para isso em sua formação inicial e continuada, sendo assim, SANTOS (2002) afirma:

O administrador deve saber olhar para o futuro e perceber as tendências de mudanças, aprender a “investigar”, “analisar” e “interpretar” os novos desafios, enfrentando o novo, o desconhecido, com alguma margem de segurança. A experiência é muito importante, se associada à capacidade de reflexão sobre a própria ação [...] (p. 03).

#### **4. Formação inicial e continuada contribuindo para a Gestão Escolar.**

De acordo com a LDBEN, no seu artigo 64:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

TEIXEIRA, citado por SANTOS (2002), relata que não se pode ter uma visão parcial da unidade escolar, e a cultura da administração não pode ser desprezada para que a formação sólida e unificada do pedagogo, garanta as condições de refletir e pesquisar sobre problemas e temas da educação.

Os novos currículos precisam garantir aos futuros gestores em sua formação inicial os conhecimentos teóricos e práticos, que garantam ao futuro profissional da educação, a *Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade*, Bebedouro-SP, 2 (1): 73-84, 2015.

competência de articular as atividades pedagógicas, essência da escola, contemplando desde o início do curso a integração entre teoria e prática na gestão da escola.

Dentre as propostas para contribuição de uma escola, em que o diretor seja gestor e condutor do processo de ensino aprendizagem, SANTOS (2002) afirma:

O gestor deve ser, sobretudo, o educador, não o especialista, uma espécie de político que saiba delegar funções, principalmente as burocráticas, para poder dedicar-se mais ao social, educacional, humano e, especificamente, administrativo, no sentido legítimo do termo. (p.51)

Essas afirmações possibilitam vislumbrar um gestor dinâmico, que faça a ligação entre o administrativo e o humano, não se prendendo apenas às questões burocráticas ligadas à educação, mas sendo capaz de delegar tarefas, sendo assim, a gestão democrática visa o trabalho em equipe em busca de um objetivo comum que, atualmente, é a aprendizagem eficaz e significativa do aluno.

LÜCK (2010) afirma que a formação pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes relacionadas à prática do gestor, sendo assim, contribui, efetivamente, para o exercício consciente e intencional.

## **5. Considerações Finais**

Considera-se que a Administração e a Gestão não podem ser dissociadas. O Gestor deve trabalhar de forma dinâmica, incluindo em suas funções a parte burocrática, porém, não se restringindo a ela, assim, o humano e o social passam a ter um espaço no seu campo de trabalho.

Dessa forma, a Gestão Democrática deve abrir espaço para opiniões, sugestões e trabalho em equipe de toda a comunidade escolar, tendo como objetivo final a aprendizagem do aluno tornando-a significativa e eficaz.

Nesse sentido, LÜCK (2010) afirma que a gestão é a capacidade de liderança que consiste em englobar ações, comportamentos e atitudes a fim de influenciar seu pessoal na busca de um objetivo comum. É papel do gestor organizar o trabalho com base nas capacidades de sua equipe.

É necessário ao gestor uma formação inicial e continuada, que possibilite a compreensão do seu papel, contribuindo, para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes ligadas à prática gestora. Espera-se que esse artigo possibilite o esclarecimento da concepção de Administração e Gestão Democrática.

## 6. Referências

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9394/96. Brasília: 1996.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)> Acesso em 10 ago. 2014.

BUENO, Francisco da Silveira. **Grande Dicionário Etimológico** – Prosódico da Língua Portuguesa. V.04. São Paulo: Editorial Saraiva. 1965.

GONSALVES, Elisa Pereira, **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Ed. Alínea, 2003

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis RJ: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. et al. **A Escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento em orientação educacional**. 10ª ed. Petrópolis: Vozes. 1991.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <[http://www.fundacaoemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Dimensoes\\_da\\_gestao\\_escolar\\_\(livro\\_final\).pdf](http://www.fundacaoemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Dimensoes_da_gestao_escolar_(livro_final).pdf)> Acesso em: 11/10/2014

MACHADO, José Pedro. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. 1ªEd. Lisboa/Portugal: Editorial Confluência LDA. 1956.

MARTINS, José. do Prado. **Administração Escolar**: Uma abordagem crítica do processo administrativo em Educação. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENEZES, João. Gualberto. de Carvalho. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**: Literatura. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. Vários autores.

MILL, D; BRITO, N. D; SILVA, A. R; ALMEIDA, L. F. **Gestão da Educação à Distância (EaD)**: Noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. 2012. Disponível em:[http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes\\_35/daniel\\_mill\\_e\\_outros.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf) Acesso em: 11/10/2014

*Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade*, Bebedouro-SP, 2 (1): 73-84, 2015.

SANTOS, Clovis. Roberto. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.