



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

## EDUCAÇÃO ESCOLAR: GESTOR OU ADMINISTRADOR?

**Maria Rafaela de Oliveira FECLESC-UECE**

**Renata Leite Moura FECLESC-UECE**

### RESUMO

Este trabalho apresenta algumas reflexões acerca da Educação Escolar e dos desafios do gestor, que por muitas vezes é considerado um administrador. Tendo como objetivo mostrar as competências e eixos que o gestor precisa e deve cumprir para proporcionar o desempenho e desenvolvimento da comunidade escolar. Para tanto, optamos metodologicamente, por uma revisão bibliográfica com base principalmente, em LÜCK (2009), FONSECA (1994), e OLIVEIRA (2009). Destacamos o papel do gestor escolar que é considerado o principal orientador da vida escolar e de todo o seu trabalho educacional, necessitando promover vários ares para obter resultados significativos nos aspectos que a escola tem como dever inculcar no aluno, para que ele aprenda a praticar a cidadania. Pretendemos colaborar dessa forma para o exercício da função, contribuindo para o entendimento acerca da gestão escolar, suas características e dificuldades.

**Palavras-chave:** Gestão, educação e escola.

### Introdução:

O nosso estudo inicialmente traz a definição de gestor e administrador. Que são dois termos semelhantes em funções, mas, diferenciados quando executados. O gestor que é o principal objeto desta pesquisa, tem como função tomar decisões e agir com democracia, considerando a opinião de todos os membros da escola.

Avançando, vamos abordar as competências que o gestor deve seguir para proporcionar o desenvolvimento da escola, dos alunos e de toda a comunidade. Se o diretor aderir tais competências conseguirá garantir ao aluno o direito a educação e a permanência deste na escola. É preciso salientar que essas competências na maior parte das vezes são priorizadas e executadas nas instituições privadas. E nas escolas públicas,



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

onde a realidade é totalmente diferente, essas competências existem para melhorar a rede de ensino, sendo que na maioria dos casos não funcionam. A escola existe, mas não há qualidade.

Em seguida, vamos destacar o papel do gestor escolar que é considerado o principal orientador da vida escolar e de todo o seu trabalho educacional. É importante ressaltar alguns eixos que o diretor deve promover para obter resultados significativos nos aspectos que a escola tem como dever inculcar no aluno, para que ele aprenda a praticar a cidadania. Pois, a construção de um ser autônomo deve ser o fundamental objetivo da escola.

Ponderando as múltiplas competências que o diretor precisa cumprir, podemos perceber que não é simples a missão de ser um gestor escolar, é uma profissão na qual não há muito investimento. E que em alguns casos os diretores são selecionados por interesses políticos ou influências, e isso não é o correto. O ideal seria um diretor com formação acadêmica e selecionado por concurso ou por votação. Se ocorresse dessa forma amenizaria muitos problemas referentes à escola e a sociedade, como diz o Educador Paulo Freire *Educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas transformam o mundo.* No entanto a educação, e com ela a possibilidade de aprender, é um dos melhores investimentos, definitivamente. Para tanto, precisamos que as políticas públicas revejam a escolha de nossos gestores.

## **Metodologia**

Optamos metodologicamente por uma análise bibliográfica, a partir de obras pertinentes à pesquisa. Com base principalmente em LÜCK (2009), FONSECA (1994), FILHO (1976) e OLIVEIRA (2009). Enfatizando sobretudo no livro da Heloísa Luck: *Dimensões da gestão escolar e suas competências* (2009). Onde a autora fornece vários temas e propostas em que nossa investigação se identifica. Os escritos de Lourenço Filho (1979) também foi de suma importância, a partir dela podemos identificar os fundamentais elementos de organização e administração escolar.



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

## **Gestão e administração:**

É de fundamental importância definirmos de forma clara o nosso objeto de pesquisa. Para tanto, vamos conceituar os termos gestão e administração. Ambos são de origem latina (*gerere* e *administrare*), sendo que o termo *gerere* tem como sentido governar, conduzir, dirigir; e *administrare* é mais limitado, significa gerir bem, defendendo os interesses daquele que o possui, constituindo-se em uma aplicação do gerir.

Não podemos negar que o significado de gestão e administração são semelhantes em termos de funções, no entanto, possuem formas diversificadas quando executadas. É preciso salientar que o correto seria chamar de gestor o responsável pela direção de uma escola e administrador o que dirige uma empresa. Sabemos que, por muitas vezes, não funciona dessa forma, pois a escola é tratada como uma empresa, melhor dizendo a Educação se tornou uma “empresa disfarçada”, consequência do nosso sistema capitalista que transforma os indivíduos em seres competitivos e egoístas. E a educação é uma atividade essencial para a formulação do real papel da formação do homem. Sendo vista por muitos estudiosos como a única coisa capaz de transformar a realidade.

A verdadeira Gestão Escolar deveria ser encarada e composta pelos “atores institucionais” da escola, já que não podem ser executadas por apenas uma pessoa ou um pequeno grupo, mas sim, por um coletivo. O gestor precisa agir e tomar as decisões necessárias, de forma democrática, ou seja, deve ter a participação do conselho, alunos, pais e a comunidade. Como salienta Filho (1976, p.24)

Note-se que os problemas da vida escolar tanto interessam aos mestres e mais funcionários do ensino quanto as famílias, a grupos mais ou menos caracterizados que elas formem, segundo convicções políticas, credos religiosos, interesses econômicos ou, ainda, razões mais simples, como por exemplo o de um mesmo local de residência; por tudo isso, não podem deixar de interessar também às autoridades governamentais, ou aos poderes públicos, razão por que sistemas públicos de ensino têm-se criado e expandido.

O modelo de gestor visto pela sociedade atualmente é diferenciada. Há diversas competências de fundamentação da educação que o diretor precisa executar. Sendo que a maior parte não é cumprida. Vejamos algumas atribuições do diretor:



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA

SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL

30 de julho a 01 de agosto de 2014

O DIRETOR: 1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais. 2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos. 3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos. 4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município. 5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos. 6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível. 7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora. 8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade. (LÜCK, 2009, p. 15)

Essas oito competências destacadas acima são de fundamental importância para o bom desenvolvimento da escola, um adequado desempenho do diretor, e a aprendizagem e construção da autonomia dos alunos. Não podemos esquecer dos funcionários, que são os colaboradores diretos da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais, sendo assim, eles devem ser motivados a participarem da dinâmica da escola. O gestor precisa conhecer a realidade local do aluno para ver quais procedimentos ele deve usar para ajuda-lo e garantir o



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

direito a educação e a permanência do mesmo. Visto como, o aluno é o sujeito principal da escola. Então essas competências estão ligadas diretamente em função do aluno.

É importante salientar que essas competências são diretamente priorizadas e executadas na rede de ensino privado. A realidade da escola pública é bastante diferente, essas competências existem para melhorar a educação, contudo, na maior parte dos casos não funcionam. A escola está lá, ela existe, mas não há qualidade. Dessa forma, é preciso que as políticas públicas repensem a educação para planejar novos métodos educacionais, que sejam válidos, supervisionados e obrigatórios. Precisamos de uma educação em que se busque desenvolver as capacidades dos educandos para que tenham condições de atingir metas. Os conhecimentos aprendidos na escola são importantes por instrumentalizarem os sujeitos a realizarem os projetos aos quais se propõem racional e livremente. Deve-se pautar também nas novas tecnologias, para que o indivíduo possa usá-las, mas que não se prenda a elas, podendo também utilizar-se de outros recursos que desenvolvam a sua inteligência, criatividade e habilidades. Se esses pontos forem levados em consideração, a educação escolar poderá dar um grande avanço.

## **Gestor Escolar**

É o condutor, mentor, educador, guia, coordenador e o principal orientador da vida da escolar e de todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser dividida entre todos os colaboradores da gestão, contudo pode ser com eles compartilhada. Portanto, a gestão escolar constitui, em caráter demarcado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo próprio ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão. É muito importante que o gestor tenha formação acadêmica, para saber seus deveres e competências que devem ser cumpridas para o melhor funcionamento da escola.

Não é recomendável e nem justificável a divisão de trabalhos nas escolas, como ocorre frequentemente, ficando somente para o diretor a responsabilidade administrativa e para os coordenadores, secretários, dentre outros, a responsabilidade pedagógica. Todos os membros da escola devem participar ativamente de todo o trabalho que a



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

escola proporciona, deve ser exercido em regime de co-liderança, para que a escola tenha uma gestão democrática.

Cada escola possui dois aspectos principais, que são a diversidade e a peculiaridade. Portanto, a escola deve estar voltada para conseguir o equilíbrio e construir uma unidade do trabalho educacional que os contemple. Para alcançar esse todo, internamente articulado com unidade de princípios e de objetivos, e é essa articulação que possibilita a construção e a existência da unidade escolar e de uma direção coordenadora e integrada de partes e elementos tão distintos e complexos que se fazem representar na escola e a constituem.

Para produzir esse trabalho de gestão pedagógica, o diretor deve promover vários eixos fundamentais que tenham,

- a orientação da elaboração/re-elaboração e da implementação do projeto político-pedagógico da escola, a partir de estudo aprofundado dos fundamentos, disposições legais e metodológicas;
- promoção de ações de formação continuada, em situações de trabalho, com foco no desenvolvimento de competências pedagógicas e o aprimoramento das condições favoráveis à criação de um ambiente escolar favorável à melhoria das experiências de formação e aprendizagem dos alunos;
- criação de sistemas e formas de monitoramento e avaliação das ações pedagógicas da escola e do processo ensino-aprendizagem, incluindo auto e heteroavaliação de desempenho;
- atualização contínua dos métodos e processos de orientação da aprendizagem dos alunos, mediante adoção de tecnologias da informação e sua utilização regular nas aulas;
- o desenvolvimento regular de práticas de leitura interpretativa. (LÜCK, 2009, p. 102)

Todos esses pontos apresentarão um desenvolvimento significativo na gestão escolar. E principalmente nos aspectos que a escola tem como dever de construir no aluno a responsabilidade social, transformando a cidadania abstrata em cidadania plena, ou seja, onde precisamos aprender e praticar a cidadania. O maior desafio da escola é educar a sociedade para a autonomia, em uma perspectiva de transformar o ser humano



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

em um indivíduo responsável, com valores, caráter, ou seja, formar um cidadão. Outro ponto que deve ser destacado é a Educação popular, a educação para o mercado de trabalho. Nesse contexto, espera-se que essa educação seja transformadora, que o indivíduo não seja apenas uma máquina, que o filho do trabalhador não seja obrigado a estudar com a finalidade de ser alguém na vida. Todavia, a divisão de classes contradiz o exercício democrático dentro do espaço escolar, pois os interesses do governo e da massa popular diferem das ideias pedagógicas da realidade cotidiana. Restringindo o sistema escolar a ser mero reproduzidor de mão de obra para a manutenção do modelo social tido como inquestionável.

É preciso destacar também que as redes de ensino que em muitos episódios não oferecem formação continuada aos diretores de suas escolas, para oferecer-lhes um auxílio que ajudasse nos desafios que enfrentam no cotidiano. Se todos os gestores fossem preparados auxiliaria bastante nos aspectos pedagógicos e nos aspectos administrativos.

## **Considerações finais**

Consideradas as várias competências que os diretores escolares precisam cumprir, podemos compreender que não é fácil a missão de ser um gestor escolar, é uma profissão pouco investida. E que por muitas vezes os diretores são selecionados por interesses políticos, por amizades, por influencias, e isso não é correto. O ideal seria um diretor com formação acadêmica em pedagogia ou especialista em gestão escolar e selecionado por concurso ou por votação. Se ocorresse dessa forma, diminuiria alguns dos muitos problemas referidos a escola e também a toda a sociedade, já que a escola não é composta apenas por professor e aluno, mas, a toda a comunidade.

Este artigo foi redigido com a finalidade precípua de suscitar algumas questões acerca da Educação Escolar e os desafios do gestor, que por muitas vezes é considerado um administrador, mostrando a diferença entre gestor e administrado e a missão da escola, com as competências e princípios que o gestor deve cumprir para um bom funcionamento da escola e desempenho dos alunos. Dessa forma terá exercido sua



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

função se contribuir para o entendimento acerca da gestão escolar, suas características e dificuldades.

## Referências Bibliográficas

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

FONSECA, Dirce Mendes. *Administração Educacional: Um compromisso democrático*. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

OLIVEIRA, Eloiza, LIMA, Elma, SÁ, Márcia. *Princípios e métodos da gestão escolar integrada*. - Curitiba PR: IESDE Brasil, 2009.

FILHO, Lourenço. *Organização e administração escolar*. São Paulo, Melhoramentos; Brasília. INL, 7º Ed. 1976.

COSTA, Frederico; RUTH, de Paula; BETÂNIA, Moraes. *Indivíduo e educação: notas sobre o processo de (des)humanização do ser social*. In: SANTOS, Derivaldo (org). *Educação pública, formação profissional e crise do capitalismo contemporâneo*. Fortaleza: EdUECE, 2013. p. 89-111.

PROJETO VIVENCIAL. *A atuação do gestor escolar: dimensões políticas e pedagógicas*. [http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala\\_projeto\\_vivencial/pdf/atuacaoogestorescolar.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/pdf/atuacaoogestorescolar.pdf) acesso em: 12/03/2014.

COVRE, Maria de Loudes Manzini. *Educação, administração e cidadania*. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

TEIXEIRA, Beatriz; MALINI, Eduardo. *Formação de diretores: exigência à melhoria da gestão escolar*. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/BeatrizdeBastoTeixeira\\_res\\_int\\_GT3.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/BeatrizdeBastoTeixeira_res_int_GT3.pdf) acesso em 10/03/2014.

FREIRE, Paulo. *Aprendendo em psicologia escolar*. Disponível em: <http://aprendendoempiescolar.blogspot.com.br/2011/06/educacao-nao-transforma-o-mundo.html>. Brasília, 7 de junho de 2011. Acesso em: 14/04/2014.