



Gestor escolar: atribuições, exigências e desafios da dimensão administrativa

School manager: attributions, demands and challenges of the administrative dimension

DOI: 10.54019/sesv3n2-022

Recebimento dos originais: 03/02/2022
Aceitação para publicação: 03/03/2022

Daiane Araujo Avelino Bezerra

Mestre em Gestão

Instituição: Instituto Universitário Atlântica

Endereço: Rua Urbano Santos, nº1657, Bairro Juçara

E-mail: daianeabezerra@gmail.com

RESUMO

O presente artigo buscou fomentar reflexão acerca das atribuições, exigências e desafios da dimensão administrativa no tocante ao exercício desempenhado pela gestão escolar. Para tanto optou-se como método de constituição para elaboração e produção do artigo o método pesquisa bibliográfica de autores e pesquisadores que se ocupam no estudo da temática gestão escolar. A pesquisa identificou que existe um consenso quanto às mudanças ocorridas no contexto educacional brasileiro, haja vista que a escola é reflexo da dinamicidade da sociedade. Logo a mesma precisa acompanhar as mudanças, exigências e desafios imposto por uma sociedade que busca na escola a resolução para as mazelas sociais. As literaturas apontam para a ideia de que a gestão escolar necessita de formação inicial e continuada em consonância com os paradigmas atuais e isso requer ação por partes do estado ao promover políticas de formação e protagonismo dos gestores na ciência que o mesmo é responsável pela constante formação como ponte norteadora para sua ação gestacionária. Nessa prerrogativa é cada vez mais imprescindível a fomentação de estudos que apontem para essas mudanças e os caminhos possíveis para se acompanhar essas mudanças. Então sob esse viés é de consenso entre os estudiosos e pesquisadores que a administração clássica pode ser um suporte para uma prática da dimensão administrativa mais eficaz e eficiente e comprometida com uma sociedade mais interventora e crítica.

Palavras-chave: gestor escolar, atribuições, conhecimento, dimensão administrativa.

ABSTRACT

The present article sought to promote reflection about the attributions, demands, and challenges of the administrative dimension regarding the exercise performed by the school management. To this end, the bibliographical research method was chosen as the method of constitution for the elaboration and production of the article, using authors and researchers who study the theme of school



management. The research identified that there is a consensus about the changes that have occurred in the Brazilian educational context, given that the school reflects the dynamics of society. Therefore, it needs to keep up with the changes, demands, and challenges imposed by a society that looks to the school to solve social problems. The literature points to the idea that school management needs initial and continued training in line with the current paradigms and this requires action on the part of the state in promoting training policies and the role of managers in the knowledge that they are responsible for constant training as a guiding bridge for their managerial action. In this prerogative it is increasingly essential to promote studies that point to these changes and the possible ways to accompany these changes. Under this perspective, there is a consensus among scholars and researchers that classical administration can be a support for a more effective and efficient administrative practice committed to a more critical and intervening society.

Keywords: school manager, attributions, knowledge, administrative dimension.

1 INTRODUÇÃO

A publicidade dos resultados das avaliações externas trouxe à tona um grave problema do sistema educacional público: a ineficiência para garantir educação de qualidade para todos. Problemas crônicos da educação analfabetismo, evasão e reprovação a aprendizagem da minoria fazem parte do contexto escolar. Em face disso, os sistemas educacionais têm implementado novos programas e projetos para que as escolas promovam a melhoria dos resultados do ensino, ao mesmo tempo em que aumentam o monitoramento, criam estratégias de avaliação e responsabilização de instituições de ensino e seus profissionais.

Envolto as novas demandas aparece o gestor escolar como a bola da vez o centro de atenções da sociedade acerca da eficiência da gestão escolar conforme destaca Lück “O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, em vista do que a formação de gestores passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino” (LÜCK, 2009, p. 25). Em que faz se urgente rever o papel atual do gestor da escola pública como responsável ultimo e culpado primeiro das questões escolares, o qual se perde em meio a multiplicidade de tarefas burocráticas que pouco tem a ver com as buscas dos objetivos pedagógicos e conseqüentemente o afastam do pedagógico. Na complexidade da gestão escolar, faz-se necessário um planejamento cada vez mais cuidadoso em equilibrar as diversas dimensões da



gestão escolar. Sob esse o prisma é que o presente artigo se debruça a luz da teoria científica.

2 GESTÃO ESCOLAR: DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

A Administração Escolar em todos os níveis, mais especialmente a que se realiza na unidade escolar sob responsabilidade do gestor, tem sido alvo de inúmeras críticas nos últimos anos, suscitando uma revisão profunda de seu significado, papel e importância para consecução dos objetivos educacionais almejados pela escola.

Na realidade novos tempos, novas demandas exigem novos profissionais no tocante a gestão escolar percebe-se essas modificações no ambiente escolar e no ambiente externo, exige do gestor escolar um perfil que segundo Libâneo (2001, p. 13,14) apresente muitas das seguintes características:

- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo;
- Criação de novas significações em um ambiente instável;
- Capacidade de abstração;
- Manejo de tecnologias emergentes;
- Visão de longo prazo;
- Disposição para assumir responsabilidade pelos resultados;
- Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar);
- Improvisação (criatividade);
- Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões;
- Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários;
- Atuação em função de objetivos;
- Visão pluralista das situações;
- Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade);
- Conscientização das oportunidades e limitações.



- Em consonância as habilidades e competências alistadas por Libâneo outro estudioso e pesquisador da área Vieira (2003,p 27,28) enumera as atribuições semelhantes;
- Promover mudanças estruturais-flexibilidade;
- Viabilizar a participação dos alunos nas decisões de forma responsável;
- Estimular a aprendizagem ativa e a participação nos projetos;
- Favoreça a participação da comunidade na escola;
- Abra a escola para o meio exterior, extraíndo do social os elementos necessários ao processo de mudança e renovação das instituições;
- Assuma com responsabilidade os resultados do trabalho escolar-sucesso ou fracasso -e defina a sua política de ação a partir deles;
- Coloque o administrativo a serviço do pedagógico pondo em execução o Projeto Pedagógico da Escola, elaborando com comunidade escolar;
- Mantenha o currículo e sua implementação no centro das atenções, definindo prioridades em função dele;
- Organizar o trabalho de forma cooperativa e responsável;
- Exerça a função com eficiência e liderança, descobrindo potencialidades e aproveitando-as em prol da causa comum;
- Fortaleça a autonomia da instituição representando-a e lutando por suas ideias, trabalhando na captação de recursos para realizar as suas propostas;
- Trabalhar com a comunidade de forma ordenada e produtiva, criando mecanismos de comunicação interna e externa eficientes e desenvolvendo canais efetivos de participação, promovendo ações que envolvam vários setores, dentre outras.

A despeito disso, essas mudanças e ampliações no papel do gestor escolar não é simples, esbarra em dificuldades e resistências dos educadores presos a concepção funcionalista e burocrática da escola. Desse ponto de vista, as funções do dirigente escolar concentram-se em atividade administrativo-burocráticas sem ligação com o pedagógico. Contrariando as prerrogativas defendidas estudiosos da área que defendem no desempenho do seu papel o gestor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica. Segundo



Libâneo (2008, p. 217) “as funções do diretor são predominantemente gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo”.

Sobre isso a literatura que referência a gestão escolar divide as dimensões da gestão em duas grandes áreas: administrativa e a pedagógica e que logo, o trabalho de gestor deve equilibrar as diferentes dimensões na condução dos trabalhos cotidianos. Nenhuma pode ser desprestigiada. Elas são indissociáveis para uma boa gestão e para que os fins da educação tenham êxito. Condição imprescindível como diz Vieira “Compreender as tarefas administrativas a partir do trabalho pedagógico, de suas exigências e das novas demandas educacionais é condição fundamental para que se redirecione o fazer administrativo, de modo a facilitar a introdução das mudanças necessárias na prática docente e no desenvolvimento das propostas pedagógicas da escola”. (vieira,2003, p30). E é sobre essa dimensão que o presente artigo desvelar a luz da teoria científica sobre a sua imprescindibilidade para uma educação comprometida com os fins da educação.

A dimensão administrativa envolvendo recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, ou seja, zela pela parte física e estrutural da escola. Como parte física, considera-se a infraestrutura física, equipamentos, materiais de consumo e permanentes, dentre outros. Diante da complexidade de se gerenciar recursos humanos e recursos físicos é notável que essa dimensão requer do gestor competência e conhecimentos específicos e bem alicerçados para o gerenciamento de recursos humanos e materiais, na obtenção dos recursos e prestação de contas dos mesmos, conservação dos materiais e patrimônio público.

Para gerir a escola há necessidade de formação específica no tocante a administração. Lück (2005, p. 84) define para o gestor na área administrativa uma: “Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e



somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas”.

A atuação do gestor na dimensão administrativa amplia as suas responsabilidades para gerir a complexidade da escola atual. Competência técnica no sentido de ser um conhecedor da legislação educacional, da origem dos recursos financeiros, bem como a prestação de contas dos mesmos, das atribuições do sistema de ensino e da escola, da gestão de pessoas dentre outras.

Entendemos que a participação do gestor é fundamental em todas as áreas, pois o diretor é, sem dúvida, a "autoridade máxima na escola e o responsável último por ela" (PARO, 1995, p. 89). Assim ele deve ter a noção de organização de um espaço, de gestão democrática para alcançar a qualidade de ensino. Organizar o espaço físico para a humanização deste, e cuidando para que todos os “lugares” contribuam para a aprendizagem.

Ciente de que a organização do trabalho pedagógico requer toda uma organização e planejamento e tratando-se de recursos financeiros e patrimoniais, a organização e planejamento precisa, necessariamente, ser muito mais cuidadosa devido ao compromisso que isso envolve. Uma boa gestão de recursos materiais deve atender adequadamente às exigências do processo educacional. Para que isso aconteça, é necessário fazer um planejamento para levantar as necessidades de forma criteriosa.

Segundo Paro (1999, p.18-19) “a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Assim é necessário diminuir a distancia entre os que se espera e a realidade existente. Cada vez mais é necessário planejamento e ações para se unificar a teoria e prática para consecução dos fins da educação. É preciso racionalizar a utilização dos recursos como forma de evitar desperdícios.

Ainda segundo esse autor, racionalizar o uso da rede escolar quer dizer ocupar adequadamente todos os espaços disponíveis na escola, antes de projetar alguma modificação.

Sabe-se que existem critérios que devem ser seguidos na escolha dos recursos materiais, dentre eles está o de qualidade e o de adequação aos objetivos da escola, dessa forma a instituição estará contribuindo para um ambiente agradável para todos. Nesse momento o gestor precisa se antecipar



fazendo uso do planejamento compartilhado com os co-participes do contexto escolar, pois é através desse olhar antecipado tão indispensável que será possível obter uma previsão e racionalização do uso dos recursos humanos, materiais, físicos, financeiros e informacionais que são os meios de trabalho pelos quais asseguramos o processo de ensino-aprendizagem dentro da escola.

A nova concepção de gestão democrática está ligada diretamente a autonomia escolar dos recursos financeiros e patrimoniais. Esta por sua vez está cada vez mais difícil manter esta combinação, pois a centralização exige uma obediência a uma ordem hierárquica, o que atrasa e atravanca o processo de tomada de decisão mais rápida e ao mesmo tempo, a autonomia das unidades escolares visa atender de forma mais direta as necessidades da comunidade escolar. O gestor precisa encontrar um meio termo nesse sentido, para não se tornar desobediente e por outro lado, autoritário.

Atualmente tem-se ampliado a capacidade decisória dos gestores escolares, que devem conjugar o exercício compartilhado da direção, buscando um maior respaldo da comunidade escolar. De acordo com Castro (2008, p. 122), os valores financeiros da escola podem variar:

Na execução financeira da escola e na utilização dos recursos repassados, os valores podem variar conforme Planejamento Orçamentário estadual, o Plano Plurianual e o PDE de cada Estado. Esses valores podem ser lineares (preestabelecidos) para escolas ou obedecer a combinação do valor linear mais um valor per capita aluno, geralmente estabelecido para as unidades escolares que possuem um número grande de alunos e atendimento em mais de dois turnos.

Ainda segundo Castro (2008, p 124), é importante destacar que o repasse de recursos financeiros para a escola atenderá a uma programação financeira em cada ano, pois dependerá da entrada de receitas que o governo estadual ou municipal arrecadar:

[...] Essa entrada dos tributos provenientes dos contribuintes não se concentra somente no início de cada ano, e sim se distribui ao longo de todo o exercício. Por isso, há uma previsão de fluxo dessas receitas e a liberação de verbas, geralmente em duodécimos (1|12 – um doze avos), para assegurar a execução das despesas. (CASTRO, 2008, p. 127)

É importante que o gestor compreenda as políticas públicas para manutenção da escola e a execução orçamentária para saber que os prazos



determinados na prestação de contas deverão ser rigorosamente cumpridos, bem como a apresentação dos demonstrativos de movimentação que contabilizam os atos e fatos praticados pelos gestores.

Pois conforme destaca Luck 2009,p105 “Zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para sua manutenção são elementos básicos da formação dos alunos, além de condição para a realização de processo pedagógico de qualidade.”

A gestão material escolar subsidia e enriquece as experiências de aprendizagens, torná-las mais efetivas e dinâmicas, como também para orienta para construção de uma cultura escolar e formação de valores relacionados ao respeito aos bens públicos, ao uso correto e adequado dos mesmos, associados à sua conservação e manutenção.

Isso porque, “o patrimônio material bem formado e bem gerido é condição para o desenvolvimento do processo pedagógico com qualidade” (Martins,2001, p.23).

A gestão do patrimônio material escolar e financeira deve merecer uma atenção educacional, pois ela subsidia realização do trabalho educacional e contribuem para a sua qualidade.

Outro aspecto que se inseri na dimensão administrativa é a gestão de pessoas.

Um dos ambientes que mais concentram pessoas de idades, gêneros e personalidades diferentes é a escola, que têm várias pretensões e habilidades diferenciadas. Fundamentalmente, sabe-se que a escola vai além das paredes físicas essencialmente é formada por pessoas heterogêneas com diversas competências que compõem e realizam o seu fazer pedagógico e em sua determinação em promover ensino de qualidade voltado para a formação e aprendizagem dos alunos. Esses coletivos de pessoas organizadas são a alma e a base da construção da escola.

Sobre essa relevância no sentido de gestão de pessoas como algo que não se limita a terminologia adotada pela administração clássica de recursos humanos Luck salienta que se trata de uma gestão de pessoas diferenciadas pelo contexto que está inserido a escola “se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, voltados para a



constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (Lück, 2007, p. 27).

Essas buscas pelo desenvolvimento da energia e talentos devem colidir para aplicação na realização dos propósitos educacionais, devem ser cuidadosamente pensadas, pois interferem em todas as ações da escola e se articulam com todas as demais dimensões de gestão escolar.

Para Chiavenato (2002), toda organização é constituída de pessoas e que delas depende para seu sucesso e continuidade.

Para se realizar uma gestão de pessoas, é necessário entender um pouco do comportamento humano e conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis, que auxiliam na construção de uma força de trabalho qualificada e motivada. Sendo em parte intangível, o capital humano não pode ser gerenciado da mesma maneira que se gerenciam tecnologias, produtos dentre outros. Porém para formar esse capital humano, o gestor escolar precisa desenvolver estratégias que possam garantir um pessoal com habilidades, conhecimentos e experiências orientados para atingir as metas educativas propostas. Ramalho afirma que, numa gestão democrática,

“(...) o gestor, que continua tendo o papel mais importante, fica com a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas. E, principalmente, conscientizar todos da contribuição individual para a qualidade do todo. De olho nessa nova realidade, cabe a ele desenvolver algumas competências como aprender a buscar parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos” (2000, p. 11).

Nesse sentido, o gestor deve desenvolver os conceitos e estratégias para melhor gerenciar o seu pessoal no ambiente escolar. Seguem alguns desses conceitos e estratégias: motivação, formação de espírito do trabalho em equipe, comunicação interpessoal, capacitação profissional continuada.

Motivação promove o desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho e gera satisfação coletiva. Lück (2002, p.46) esclarece que a motivação é considerada como “o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem. A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho, como em atividades de lazer e, também em atividades pessoais e sociais”.



Significa valorizar o outro dentro de sua especificada e potencial contribuição que tem no todo, isso demanda um educar no olhar conforme explanam Zanlorenço e Schnekenberg (2008, p.15) “tarefa que demanda percepção, observação e comunicação para conseguir enxergar no outro sua essência enquanto ser humano, não se balizando somente nas competências que o professor apresenta”.

O gestor escolar pelo papel que exerce de liderança tem, portanto, a responsabilidade de orientar e estimular o processo de motivação de sua equipe de trabalho.

A motivação fornecera subsídios para o próximo conceito a na perspectiva da gestão de pessoas que é formação de espírito do trabalho em equipe que Libaneo identifica como: Libâneo et al (2009, p. 383) “o trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização que, por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e de modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva os alunos a produzir melhores resultados de aprendizagem.”

Ação possível por organizar, orientar e articular as interações que ocorrem no interior da escola, para que os interesses pessoais estejam em segundo plano frente ao coletivo em que as eventuais situações de altos e baixos, são superadas de modo a equacionar motivações em torno dos objetivos educacionais.

Para que a integração da equipe seja possível é necessário considerar as personalidades dos indivíduos que a compõem. Nesse caso trabalho em equipe precisa ter como finalidade envolver todos os sujeitos que fazem parte da escola a fim de solucionar um determinado problema ou realizar um resultado, sendo as responsabilidades compartilhadas (LÜCK, 2009,p 71). Lembrando de que essa responsabilidade se deve por cada indivíduo sentir-se parte da organização. Uma forma de se trabalhar em conjunto pode ser formalmente (através de reuniões, por exemplo) ou informalmente (como troca de informação). Dessa forma, o gestor escolar sempre deve estimular a comunicação interpessoal que é um outro conceito a ser discorrido essencial para processo de tomada de decisão compartilhada e de forma contínua para que o trabalho em equipe seja efetivo.

A comunicação interpessoal está relacionada, à integração das pessoas dentro da instituição. Lück (2009, p.134) ressalta que a gestão escolar deve estar



orientada para a qualidade do processo, sendo, então, relacionada à “rede de comunicação e relações interpessoais que ocorrem na comunidade escolar, de modo a orientá-la, a fim de que represente fenômenos sociais de natureza educacional e produtivos na (...) aprendizagem e formação dos alunos”.

Ela é caracterizada pelo diálogo e comunicação aberta e continua que deve ser tratada como fundamento essencial para a qualidade dos objetivos educacionais propostos. Que dentro do ponto de vista do aspecto gerencial tem dois propósitos: “proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas; e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação dos cargos” (CHIAVENATO, 2007, p. 318-9).

A capacitação profissional continuada configura-se como um aspecto de crucial relevância pois é na escola que se desenvolve “a aprendizagem como um valor e um modo de ser e de fazer de todos na escola” (LÜCK, 2009, p.88).

O desenvolvimento intelectual dos profissionais de educação representa melhorar o desempenho escolar, bem como o relacionamento entre todos os envolvidos nesse processo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De fato, o desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para todos que atuam em educação, como condição de aprimoramento de sua identidade profissional e a sua capacidade de responder efetivamente aos desafios sempre novos da educação.

Observa-se que a dimensão administrativa é muito complexa e ampla, seu bom gerenciamento representa efetividade e eficácia na educação na realidade dimensão administrativa é condição para a qualidade da gestão pedagógica da educação.

Faz-se necessário destacar que sem a execução dessa dimensão de forma zelosa e no tempo certo, perde qualidade a dimensão fim, mais diretamente voltada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

O cotidiano das escolas publica no cenário educacional brasileiro revelam que muitos gestores escolares dedicam a maior parte do seu tempo às questões administrativo-burocráticas da escola e que se esquecer de da atenção às



pedagógicas.

A esse profissional compete responder as necessidades administrativas da escola conforme os princípios da administração racional, com perspectiva promoção de ensino de qualidade.

Assim, diante do prisma literatura e regulamentações é notório que a gestão escolar necessita internalizar conhecimento e saberes que efetivem com clareza e precisão os princípios norteadores da dimensão administrativa clássica no contexto escolar para dessa forma atingir os fins da educação de forma efetiva e eficaz comprometida com a formação de indivíduos prontos para não somente serem inseridos na sociedade, mas para serem interventores da mesma.



REFERÊNCIAS

CASTRO, Ana Paula Pádua Pires de. *A gestão dos recursos financeiros e patrimoniais da escola*. Curitiba: Ibplex, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. 5ª ed. Goiânia - GO: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização escolar: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa [et al.]. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações Quanto à Formação de Seus Gestores*. Em Aberto, Brasília/DF, v. 17, n. 72, fev./jun., p. 11-33, 2009. Disponível em: . ISSN: 2176-6673. Acesso em: 14 mar.2022.

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

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. *Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?* Brasília: Consed, 2001.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

VIEIRA, Alexandre Thomaz. ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. ALONSO, Myrtes (org.). *Gestão Educacional e Tecnológica*. São Paulo: Avercamp, 2003.