



## **FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO**

### **Graduação**

### **GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**

### **AS FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR: ENTRE O PEDAGÓGICO E O ADMINISTRATIVO**

INÁCIA DONIZETTI REIS DO PRADO

LUCIANA TEOFILU SANTANA

### **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo conhecer e se aprofundar nas funções e atribuições do Gestor Escolar, entre o pedagógico e o administrativo. Para isso a partir de pesquisa bibliográfica explorou-se autores como Vitor Paro e Heloísa Luck. Também, foi utilizado documentos da Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, leituras que relatam os conhecimentos pertinentes aos princípios necessários a uma gestão democrática. Objetivou-se por buscar os conceitos de diretor e gestão democrática, também visando compreender os desafios posto ao diretor enquanto mediador na execução de uma gestão democrática na escola, onde há a participação de toda a

comunidade escolar. Os resultados deste estudo apontaram para importância da atuação do gestor escolar em uma perspectiva democrática, na qual se tem uma interlocução entre os aspectos administrativos e pedagógicos para a efetivação do trabalho escolar, que mobilize a todos.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, função do gestor, atividade pedagógica.

### **ABSTRACT**

This present work aims to grasp and deepen the knowledge of the functions and duties of the School Principal, between the pedagogical and administrative. For this end, authors such as Vitor Paro and Heloísa Luck were explored. Also, documents of the Federal Constitution and the Law of Guidelines and Bases of Education (LDB) were used. The objective was to seek the concepts of democratic management, also aiming to understand the challenges put to the principal as mediator in the execution of said management in the school, where there is the participation of the entire school community. The results of this study pointed to the importance of the role of the school manager in a democratic perspective, in which there is a dialogue between the administrative and pedagogical aspects for the effectiveness of school work, mobilizing everyone in the process.

### **1- Introdução e Referencial Teórico**

O interesse por este tema surgiu da necessidade de melhor compreender a Gestão escolar, suas funções e atribuições, entre o pedagógico e o administrativo nas instituições de ensino, buscando ainda entender as inúmeras

dificuldades em desenvolver as devidas funções atribuídas ao Gestor Escolar, que por sua vez acaba sobrecarregado com a parte burocrática da escola, e deixa a desejar as ações pedagógicas. Luck (2009, p. 22) define gestor como:

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente.

A gestão escolar democrática surgiu com a Constituição Federal de 1988, e em seu Artigo 206, inciso VI destaca o seguinte princípio: “VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A partir disso, este princípio foi fixado com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996 (LDB) de 1996 através dos artigos 14 e 15, nos quais são tratados tanto o princípio da gestão democrática do ensino quanto o da autonomia escolar.

Especificamente sobre a autonomia da escola temos:

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.

Neste sentido, podemos compreender que em uma equipe escolar, quando há interação um com os outros, incluindo escola e família, é construído uma gestão democrática, visando uma educação de qualidade. Segundo PARO (1996, p. 151): “A possibilidade de uma gestão democrática no sentido de sua articulação, na forma e conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e natureza da coisa administrada.”

Também, para que haja uma gestão eficaz é fundamental que o gestor tenha como objetivo principal um ensino de qualidade, buscando a formação de uma gestão onde todos tenham espaço para participar. Segundo LUCK (2006, p.30)

[...] A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos espaços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individuais; pela construção de espírito de equipe.

Na administração da escola é de suma importância que o gestor escolar alinhe os objetivos que a escola deseja alcançar, ao caminho que é necessário percorrer para êxito dos mesmos. Paro afirma que “no caso da administração escolar, sua especificidade deriva, pois: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro.” (1996, p. 151)

Para que o gestor alcance os objetivos da escola, é essencial que seja desenvolvido um planejamento, com toda a equipe escolar, desde gestor à representantes da comunidade, uma vez que o planejamento deve ser executado anualmente, porém, sempre que necessário pode haver alterações e/ou modificações.

Um exemplo de planejamento importante em uma escola é o Projeto Político Pedagógico (PPP), que todas as escolas devem desenvolver, independente se for pública ou privada. Veiga (2001, p. 110) define o PPP como:

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

Assim, nesta pesquisa temos por objetivo geral, identificar qual a função posta ao diretor educacional pela legislação e literatura, tendo como objetivos específicos:

- 1- O diretor e a gestão democrática
- 2- Os desafios postos à gestão escolar
- 3- Entre o pedagógico e o administrativo: como conciliar os meios e os fins da gestão escolar

A cumprir os objetivos o presente artigo será constituído de 4 seções:

- 1- Esta introdução;
- 2- Metodologia;
- 3- Resultados e discussões;
- 4- Considerações finais, além das referências bibliográficas.

## **2- Metodologia**

Esta pesquisa de cunho qualitativo, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, a partir de artigos, livros, sites e outros. Especificamente tem-se como metodologia estudo teórico bibliográfico, utilizando literaturas e artigos dos autores como Vitor Paro e Heloisa Luck, dois dos principais estudiosos da temática, bem como, apresentação e análise de dois dos mais importantes documentos legais que preconizam a gestão democrática: a Lei N. 9.94/96 que institui as Diretrizes e Bases da Educação Nacional da LDB e a Constituição Federal de 1988, a fim de se aprofundar nas teorias dos autores citados e das leis, analisando as contribuições e visões acerca do tema escolhido, buscando compreender e analisar a atividade do diretor de escola no exercício de suas atribuições superando possíveis fragmentações entre o pedagógico e o administrativo.

## **Resultados e Discussões**

Nesta seção pretende-se apresentar os resultados e discussões a partir da revisão bibliográfica e metodologia escolhida. Para isso, será apresentado

primeiramente as discussões acerca da função do diretor escolar e sua relação com a gestão democrática. Em seguida, será apresentada discussões sobre o desafio do gestor escolar. Por fim, será apresentada as discussões sobre como conciliar os meios e os fins da gestão escolar, tendo como foco a ação pedagógica e administrativa.

## I. O diretor e a gestão democrática

A gestão democrática foi definida pela Constituição Federal, lei maior, especificamente no inciso VI do artigo 206, que diz: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” o que nos permite defender uma gestão democrática como um processo social onde é muito importante a participação da comunidade escolar, envolvendo tanto dirigentes escolares, quanto demais profissionais e famílias.

A gestão democrática também é tratada pela LDB no (Art.3º. Inciso VIII), como um dos princípios do ensino, cujas normas seriam definidas pela própria LDB e pelos sistemas de ensino.

Sobre essas normas da Gestão Democrática elas estão delimitadas no artigo 14 da referida LDB, onde se tem que a mesma deva acontecer dois princípios:

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.

Observa-se que a LDB tanto reafirma o princípio da Gestão Democrática contido na constituição federal quanto explicita a importância da participação,

seja dos profissionais da Educação, seja da Comunidade Escolar na gestão escola.

A gestão escolar é uma das áreas mais importantes da escola, através dela é tomada as maiores decisões da instituição. Luck (2009, p. 23) define a gestão escolar como:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A gestão escolar democrática tem como objetivo englobar toda a escola e aplicar estratégias, afim que se tenha como consequência um ensino de qualidade, “é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento do trabalho.” (LUCK, 2007, p.36)

Toda a comunidade escolar é muito importante no desenvolvimento da escola, e também, nas tomadas de decisões. Porém, não se pode esquecer que o Diretor é o principal agente da escola. Luck (2009, p. 24) afirma que:

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada.

Muitas vezes, se confunde a gestão escolar com administração escolar, a administração escolar trata do financeiro e de materiais, a gestão escolar trabalha para que os recursos sejam empregados da melhor maneira no processo educacional, visando acontecer uma gestão mais participativa. Paro (2010, p.) afirma que:

Aqui nos interessa a identificação que comumente se faz entre direção escolar e administração escolar; ou entre diretor escolar e administrador escolar. Essa identificação fica bastante visível na exigência, que normalmente se faz, de que o diretor de escola tenha uma formação em administração escolar (ou gestão escolar).

## II. Os desafios postos à gestão escolar:

O papel do gestor escolar, perante sua função de gerir, é atentar-se a todas as suas tarefas e propostas que é necessário executar em sua instituição.

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (LÜCK, 2000, p. 16).

O gestor escolar é o agente responsável por facilitar modelos inovadores de educação para as escolas. Sendo assim, enfrentam desafios, um deles é a ideia de que a gestão de uma escola é só a parte administrativa, buscando envolver “uma mudança de paradigma, isto é, de uma visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade” (LUCK, 2000, p. 34).

Também, um grande desafio do gestor é conseguir envolver toda a instituição, como pais, alunos, funcionários, educadores e até mesmo a gestão em si. Para Paro (2003), conseguir uma gestão escolar assim, ideal, acaba se tornando uma coisa utópica.

Portanto, Luck (2009) afirma que:

Ao gestor escolar compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de maneira que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Para uma gestão eficaz é essencial a participação e dedicação de todos em que nela atuam. Quando há uma gestão de qualidade com a colaboração de todos, os resultados para a escola são melhores.

Segundo Luck (2009), ao gestor escolar compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de maneira que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

### III. Entre o pedagógico e o administrativo: como conciliar os meios e os fins da gestão escolar

A função do gestor escolar não se restringe às rotinas administrativas, muito pelo contrário. O gestor deve participar e desenvolver o trabalho pedagógico. Paro afirma (1987, p. 52):

Que a escola que temos atualmente, é hierarca e coloca todo o poder de decisões nas mãos do diretor. E também, não é possível falar que transformação no interior da escola, sem antes falarmos da mudança necessária no núcleo gestacional.

Sendo assim, é fundamental uma escola transformada, mas principalmente uma gestão transformadora, onde todos os diversos setores da escola participem.

Segundo Paro (1987, p. 52) se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisa ser transformado o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

Também, é indispensável uma escola possuir uma gestão democrática, buscando sempre participação e orientação de toda a comunidade, afim de visar todos os interesses e realidade de cada indivíduo.

Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. A escola pública deve se adequar aos interesses das camadas trabalhadoras, e para isso deve desenvolver meios que estimulem e facilitem a participação dos pais e da comunidade em geral para as tomadas de decisões (PARO, 2003)

Com tudo, o diretor pode e deve participar de toda a parte pedagógica da instituição, não se pode fazer uma divisão entre o diretor ficar responsável pela administrativo, e a equipe da escola com a parte pedagógica. Segundo Luck (2009, p. 23):

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos.

### **Considerações Finais e Conclusão**

O grande ponto de partida desse trabalho foi a inquietação para responder a essa indagação “quais as funções e atribuições do gestor escolar, entre o pedagógico e o administrativo?”. Sendo assim, usando como base os autores Vitor Paro e Heloísa Luck, que são duas grandes referências dessa temática. Também, para baseamento legal dois principais documentos que são a Constituição Federal de 1988 que está em vigor atualmente, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB.

Portanto, com os estudos desse presente trabalho, vemos que o gestor escolar enfrenta muitas dificuldades, uma das principais são as muitas obrigações administrativas que a escola, com a sua rotina, lhe impõe. E muitas das vezes acaba não conseguindo cumprir a parte pedagógica, parte essa que necessita de tanta atenção e dedicação.

Ao ser construída sob a perspectiva de dois autores e de dois documentos legais esta pesquisa bibliográfica encontra possibilidades e necessidades de estudos complementares que possam ampliar e aprofundar as reflexões aqui

desenvolvidas. E, portanto, o presente de trabalho aponta para a importância de novas pesquisas na área, pois é uma temática muito abrangente e que sempre requer novas atualizações.

É possível concluir, com este estudo que a escola que possui uma gestão democrática, onde há a participação de toda a comunidade escolar, e existe um diretor escolar responsável pela parte pedagógica, e um administrador escolar responsável pela parte organizacional, desde que ligada ao fim pedagógico. Essa escola tende a ter resultados melhores, tanto quanto ao desenvolvimento dos alunos, quanto ao desempenho profissional de toda unidade escolar.

## Referências

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases - Lei 9394/96 | Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996 Acesso em 01/09/2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: [dimensoes\\_livro.pdf \(usp.br\)](#) acesso em 22 Set 2022.

LUCK, Heloísa. **Perspectiva da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11- 34, junho 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 14ª Edição São Paulo Cortez 2006.

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 60, p. 51-53, fev. 1987.