

## O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA FRENTE AOS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

Ana Paula Maioli Martins<sup>1</sup>; Cláudio Roberto Brocanelli<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Discente Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado – Universidade do Oeste Paulista. [anamaiol@yahoo.com.br](mailto:anamaiol@yahoo.com.br). <sup>2</sup> Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado – Universidade do Oeste Paulista. [claudiobrocaneli@gmail.com](mailto:claudiobrocaneli@gmail.com).

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo retomar características históricas da gestão escolar a fim de demonstrar suas transformações de acordo com os contextos e épocas diferentes. Analisar questões fundamentais no contexto da gestão escolar e os novos desafios a ela implicados, em virtude das novas demandas que a escola enfrenta no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma. Numa época em que o mundo passa por grandes e rápidas mudanças, são exigidas novas posturas; diante disso, o papel do gestor escolar é fundamental, e dele são exigidos novos conhecimentos, atenções e habilidades. Assim, ainda que a pesquisa se respalde em um estudo teórico-bibliográfico, busca entender por que, em muitos casos, o gestor não consegue transpor para a prática o que já está em seu discurso; investigar a origem histórica da função do diretor; entender a especificidade atual dessa atuação profissional e suas principais atribuições.

**Palavras-chave:** Educação; Gestão Escolar; Diretor de escola.

### THE ROLE OF SCHOOL PRINCIPAL TOWARDS TO THE NEW CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT

#### ABSTRACT

This article aims to resume historical characteristics of school management in order to demonstrate its transformations according to the contexts and different times. To analyze fundamental issues in the context of the management school and the new challenges implicated to it, because of new demands that the school faces in the context of a society that is democratizing and turns. At a time when the world is undergoing major and quick changes, new positions are required, in front that, the school manager's role is crucial, and his is required new knowledge, attentions and abilities. So, although the survey is based in a theoretical-bibliographical study, seeks to understand why in many cases, the manager can not to transpose in practice what is already in his speech; and to investigate the historical origins of the principal's function, to understand the actual specificity of this professional activity and their main responsibilities.

**Keywords:** Education; School Management; School Principal.

## INTRODUÇÃO

Vivemos em uma época de grandes e rápidas mudanças, as quais, de forma geral, incomodam, inquietam e exigem novas posturas. No contexto escolar, as mudanças também exigem novas práticas, pois, a formação dos estudantes não pode mais ser tradicional, transmitindo conteúdos somente. É fundamental que se desenvolvam as competências exigidas na sociedade moderna: pensar criativamente; analisar informações de forma contextualizada; expressar, tanto oralmente como por escrito, suas ideias com clareza, ser capaz de tomar decisões fundamentadas, resolver conflitos; enfim, ter competências necessárias para a prática de uma cidadania responsável.

A Gestão das Unidades Escolares é um dos fenômenos que vem sofrendo mudanças ao longo dos anos, passando a receber maior atenção, ampliando suas responsabilidades na busca da qualidade do ensino. O conceito de gestão limitado à administração, ou de um diretor tutelado pelos órgãos centrais, sem voz própria em sua escola, sem responsabilidades sobre o resultado de suas ações e dos resultados de sua Unidade Escolar, fadado a repassar informações, controlar, supervisionar, em tese, parece superado. Nesta perspectiva, gerir uma escola é organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais das escolas, pois:

[...] ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque

orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino. (LÜCK, 2000 p. 14).

A gestão, envolvida com o trabalho pedagógico, com espaço de negociação de acordos e conflitos, de partilha de poderes, é bastante incipiente. O fortalecimento de relações democráticas na formação em serviço é encontrada na fala do Diretor, mas não está de forma clara em sua prática. Nesse sentido, urge buscar a superação das situações que distanciam o discurso e a ação.

Se o homem é, em parte, aquilo que pensa, é também aquilo e, sobretudo, o que faz. E é pela ação e pelos resultados da ação que temos que avaliar a escola e a formação dos professores. Por isso, consideramos que uma ação educativa, uma formação de professores e uma organização escolar terão de ser construídas a partir da análise do real e do questionamento das teorias que permitem interpreta-lo ou esclarece-lo. Tal como só na relação dialética entre teoria e prática se poderá construir “a teoria consistente da nossa prática” e a prática coerente com a nossa teoria, assim também só numa relação dialética se deveriam construir as teorias das práticas de formação e das práticas organizativas do estabelecimento escolar. (ESTRELA, 2006, p. 61).

Muito mais que conhecimentos burocráticos, o perfil do diretor, atualmente, tende a incluir cada vez mais sua atuação vinculada ao trabalho pedagógico. O diretor de escola deve favorecer um ambiente em que o professor seja eficiente e, sobretudo, saiba ensinar e orientar seus estudantes, tendo ações permeadas de um profissionalismo interativo, com uma visão de formação contínua ao longo de sua carreira, elaborando “projetos de orientação e normas de

trabalho que valorizem o trabalho em conjunto, o oferecimento de ajuda e a discussão de dificuldades” (FULLAN; HARGREAVES, 2000 p. 28).

De acordo com Lück (2000)

[...] 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).

Este artigo tem por objetivo analisar algumas questões fundamentais no contexto de gestão escolar e seus novos desafios, em virtude das novas demandas que a escola enfrenta no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma. Portanto, com a fundamentação histórica, percebe-se que gerir é um trabalho que vai além da administração.

## JUSTIFICATIVA E DESENVOLVIMENTO

No atual sistema educacional, com a complexidade do mundo moderno, a escola, depende muito do gestor - o diretor - que deve estar altamente especializado para gerir todo o conjunto de ensinamentos e experiências necessárias a fim de garantir a qualidade do ensino oferecido aos estudantes e, ainda, manter a organização e funcionamento da instituição em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material, financeiro. Isto porque, como afirma Enguita (2006, p. 96), “o importante já não é somente o mestre ou o professor, mas também, e cada vez mais, a organização da qual faz parte”, o que implica dizer que não é possível a

boa educação sem uma boa organização dentro da escola.

As atividades do diretor escolar aumentaram significativamente nos últimos anos. Diariamente, os gestores escolares se defrontam com situações problemáticas, devendo resolvê-las em diferentes níveis e planos. Nesse contexto, o gestor deve ser o líder pedagógico da escola, tendo a tarefa de levar os professores a desenvolverem-se profissionalmente por meio de incentivos a atitudes inovadoras.

[...] hoje num grande sistema escolar, com a complexidade moderna, complexidade que agora chega a atingir a própria Universidade a escola terá que depender do administrador e de seus staffs altamente especializados, que elaborem especificamente todo o conjunto de ensinamentos e de experiências que antigamente constituía o saber do próprio professor da antiga instituição pequena e reduzida, a que servia com sua longa experiência e sua consumada perícia. (TEIXEIRA, 1961.p. 84-89).

Entretanto, nem sempre a gestão escolar teve estas características. A reformulação da gestão educacional no Brasil aconteceu no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, num momento em que as reformas privilegiaram a descentralização, a autonomia e a democratização dos processos administrativos.

Nos anos 1930, a história nos mostra que a administração escolar<sup>1</sup> tinha como enfoque apenas o âmbito administrativo, apoiando-se nos princípios da administração empresarial, científica e burocrática de Taylor, Fayol e Weber.

Nesse período a luta dos educadores pela construção de um Plano Nacional de Educação resultou num Plano de Reconstrução

<sup>1</sup> Hoje estamos chamando de gestão escolar por ser este um processo mais amplo que contempla, além da administração, outros aspectos.

Educacional que ficou conhecido como *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova*. Este documento propunha que a formação do diretor fosse pautada no conhecimento filosófico e científico, e defendia a necessidade de certa autonomia.

Entre 1937 a 1945, período denominado de Estado Novo, as funções do Diretor pouco diferiam das que vigoravam no período anterior. Em 1961, foi aprovada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, (LDBEN nº. 4.024/61), mantendo, ainda, a estrutura tradicional de ensino. Quanto à função do diretor de escola, em seu Artigo 42, consta que “o diretor de escola deveria ser educador qualificado”, mas os termos de qualificação são amplos, ficando por conta dos estados as regulamentações mais específicas. A partir de então, os estados passaram a criar regulamentos para o preenchimento do Cargo de Diretor de Escola. Com a reformulação da Lei 4.024/61 pela Lei nº. 5.692/71, o cargo de Diretor de Escola vai se firmando, com exigências de qualificação cada vez mais específicas.

No Estado de São Paulo, com referência às escolas secundárias públicas, o governo procurou selecionar os diretores entre os licenciados pelos vários cursos, com ênfase maior para a formação em áreas de humanas. A partir de 1964, a legislação paulista passou a valorizar mais os cursos de formação de administrador escolar, atribuindo pontos aos licenciados em Pedagogia, o que servia para ingresso, promoção e remoção. A concepção de administração escolar que predominou durante todo esse período apoiou-se no modelo clássico de administração empresarial cujo fim, com um trabalho burocrático, era obter unidade, economia de tempo e de recursos e maior produtividade. Para abordar essa concepção eram necessárias normas rígidas, autoridade centralizada, hierarquia, planejamento, organização detalhada.

Nesse contexto, o diretor exerceu, por inúmeras vezes, a função de 'gerente de empresa', ou seja, atuou como agente controlador e fiscalizador das atividades desenvolvidas na instituição escolar.

Nos anos 1990, o termo administração foi substituído pelo termo gestão (LDBEN 9.394/96). Entretanto, essa mudança terminológica pouco inovou em relação ao cargo de diretor de escola, contemplando apenas a formação dos profissionais com o curso de Pedagogia. Em seu Art. 67, a nova LDB determinou a exclusividade de ingresso no cargo de diretor por meio de concurso público de provas e títulos e o pré-requisito da experiência docente para o exercício do cargo. A LDB deixou sob a responsabilidade de cada estado a regulamentação específica para a contratação do diretor de escola foi regulamentado pela Lei Complementar Estadual 836 de 30 de dezembro de 1997. O provimento do cargo de diretor, portanto, continuou a ser feito por meio de concurso público de provas e títulos e passou a exigir licenciatura plena em Pedagogia ou pós-graduação na Área de Educação e o mínimo de oito anos de experiência no magistério. A gestão escolar, desse modo, deve ser entendida como resultado de um longo processo de transformação histórica, que traz as marcas das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade. Como afirma Lombardi (2005 p. 187),

[...] a escola que temos hoje não é eterna, abstrata, a-histórica, atemporal, mas, sim produto da ação humana concreta e objetivamente determinada pela forma como se articulam e se relacionam as diversas forças políticas presentes em cada período histórico; que, portanto, como qualquer outra instância da vida e da sociedade, ela se transforma permanentemente, sendo nós seres humanos, os agentes dessa transformação; que, finalmente, partindo da escola que temos aprendemos com a história que é possível

construir uma outra escola, articulando-a mais coerentemente com um projeto político-pedagógico que vise fazer da instituição escolar um instrumento de construção de uma sociedade justa, fraterna e solidária.

Eis o desafio que se impõe àqueles que atuam na área da Educação, mais especificamente, na gestão escolar. Aos gestores de escolas públicas são exigidos novos modelos de organização e gestão dos processos produtivos. Num sentido mais amplo, os diretores devem possibilitar a transformação do atual quadro da educação, já que o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração e envolve “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).

Porém, mudar paradigmas não é algo simples e na educação requer ainda a superação de situações que distanciam o discurso de uma gestão democrática da ação que tem permeado a gestão das escolas públicas.

Democracia só se efetiva por ações e relações que se dão na realidade concreta, em que a coerência democrática entre discurso e a prática é um aspecto fundamental. A participação não depende de alguém que “dá” abertura ou “permite” sua manifestação. Democracia não se concede, conquista-se, realiza-se. (HORA, 2002, p. 133).

Com a democratização da gestão, a escola deve deixar de ser uma instituição meramente burocrática para se tornar um instrumento de efetivação da intencionalidade política e pedagógica, norteadas por princípios fundamentados em seus objetivos educacionais, ou seja, em sua proposta pedagógica. Um processo de gestão que se constitua no contexto da escola um espaço de formação da identidade profissional do professor e que objetive uma

melhora nas condições de aprendizagem dos alunos, só existirá na medida em que for desenvolvida a articulação entre o discurso e ação e, ao mesmo tempo a defesa dos interesses coletivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Transformar o processo e a atuação da gestão, na direção assinalada, exige a transformação do sentido de autoridade e da distribuição do poder no seu interior. As decisões precisam ser compartilhadas e nascidas nos interesses dos diversos segmentos envolvidos na vida da escola. Nesse cenário, torna-se essencial a compreensão de que a formação deve estar centrada na escola e voltar-se para o contexto de trabalho, contemplar a diversidade e identificar as demandas, assegurando, assim, a pertinência dos processos.

O gestor escolar deve se posicionar diante das perspectivas que se apresentam. Para Pimenta (2005), afirma que é preciso instaurar na escola, uma cultura de análise de suas práticas, a partir da problematização das mesmas e da realidade de projetos coletivos de investigação; deixar de silenciar os questionamentos dos sujeitos, deixar de usar estratégias de convencimento e elogios entre os membros da comunidade escolar.

Observa-se, no cotidiano escolar, uma gestão de ensino associada a controle de ações de outros, predominando modelos tradicionais de administração consolidada a partir de uma estrutura hierarquizada e burocrática, a qual deve ser superada por outras alternativas de postura, comportamento e atitudes diante dos desafios.

## REFERÊNCIAS

ESTRELA, M. T. *A formação contínua entre a teoria e a prática*. In: FERREIRA, N, S, C. (org.). **Formação Continuada e Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez, 2006. p. 43- 64

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. **A Escola como Organização Aprendente**: buscando uma educação de qualidade. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

HORA, D. L. da. **Gestão Democrática da Escola**: artes e ofícios de participação. Campinas: Papirus. 1994.

LOMBARDI, J. C. A Importância da abordagem histórica da gestão educacional. In: BITTENCOURT, A. B., OLIVEIRA JUNIOR, W. M. **Estudo Pensamento e Criação**. Campinas, SP: Unicamp, 2005.

LUCK, H. Perspectiva da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-34, junho 2000. Disponível em: <[http://www4.inep.gov.br/download/cibec/2000/em\\_aberto/emaberto72.pdf](http://www4.inep.gov.br/download/cibec/2000/em_aberto/emaberto72.pdf)>. Acesso em: 22 julho 2010.

PIMENTA, S. G. Pesquisa-ação crítico-colaborativa: construindo seu significado a partir da experiência com a formação docente. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 521-539, set./dez. 2005.

TEIXEIRA, A. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, p. 84-89 1961. Disponível em: <<http://www.geocities.ws/angesou/anisio.pdf>>. Acesso em 18 agosto 2010.