**GESTÃO ESCOLAR: Responsabilidades Administrativas**

**Antônio Ribeiro Filho[[1]](#footnote-1)**

**RESUMO:** O processo de mudança e transformação é a espinha dorsal do sistema educativo e, por conseguinte, a gestão escolar contribui na busca de novos cenários, abordagens e modelos educacionais, que neste estudo tem como objetivo apresentar conceitos e as características da Gestão Escolar no seu aspecto administrativo, para que otimize a categorização das funções: técnicas, administrativas, sociais, de assistência e de mediação como um processo pedagógico integral com a finalidade de aperfeiçoar, de fato, para a redefinição dos processos de melhoramento das práticas pedagógicas no redimensionamento dos valores e da qualidade educacional. Propôs-se efetuar uma sistemática análise em torno das práticas administrativas tão importante no ambiente escolar para a evolução da organização pedagógica e o funcionamento da escola.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Administração. Responsabilidade da direção escolar.

**ABSTRACT:** The process of change and transformation is the spine of educational system e, therefore, the school management contributed in the search of new scenes, educational boardings and models, that in this study has as objective to present concepts and the characteristics of the School Management in its administrative aspect, so that it optimizes the categorization of the functions: techniques, administrative, social, of assistance and mediation as an integral pedagogical process with the purpose to be perfected, in fact, for the redefinition of the processes of improvement of the pedagogical practices in the re-sizing of the values and the educational quality. One considered to accomplish a systematic analysis around the administrative practices so important in the school environment for the evolution of the pedagogical organization and the functioning of school.

**Keywords:** School management. Administration. Responsibility of the school direction.

**INTRODUÇÃO**

Para melhorar e impulsionar uma educação de qualidade na era do conhecimento em que vive as sociedades modernas, é importante considerar os desafios e os avanços tecnológicos que causam impacto profundo na educação, onde esta dever ser prioridade nas organizações e nos processos administrativos que conduzem para o avanço do país.

Quando se impulsiona a educação também se alcança um novo caminho nas organizações com vista a assegurar o desenvolvimento dos processos na alta gerência, mudanças e transformações dentro do qual destaca o ato de administrar, cuja finalidade é a de contribuir para resolver os problemas de aprendizagem no sistema educativo (ALVES, 2003, p. 46).

Pelas razões acima, surge a necessidade de apresentar uma caracterização da supervisão escolar que articule a gestão de supervisão de forma integrada aos processos técnicos, administrativos, sociais, de assistência e mediação recentemente denominado como assessoramento pedagógico integral; neste sentido, a supervisão se executa como uma consultoria, um seguimento, um apoio profissional que se constitui com os supervisores na prática. Isto indica que há uma necessidade de ser colocado novos cenários de supervisão escolar, a manutenção do conceito de aconselhamento e realizar acompanhamento quando se aplicar os processos administrativos para que funcionem as instituições.

Dentro deste contexto, tal como expõe Alves (2003, p. 49), "conduzir um projeto, organização ou instituição escolar é também uma forma explícita para influenciar as demais, independentemente da relação de trabalho que existe entre os assuntos e, este, não é mais que uma ação ou gestão de supervisão".

É por isso que, a transformação da supervisão educacional, será direcionado para a redefinição dos processos de integração do currículo, a melhoria das práticas de ensino e o redimensionamento dos valores.

**Definição de Gestão Escolar**

Gestão escolar é um processo que enfatiza a responsabilidade do trabalho em equipe e implica a construção, a concepção e a avaliação do trabalho educativo. É compreendida como a capacidade de produzir novas políticas institucionais, que insere toda a comunidade escolar com formas de participação democráticas que apoiam o desempenho de professores e diretores através do desenvolvimento de projetos educativos adequados às características e as necessidades de cada escola.

Insere a geração de diagnósticos, o estabelecimento de objetivos e metas, a definição de estratégias e a organização dos recursos técnicos e humanos para atingir os objetivos propostos. Dependendo da concentração, é possível identificar grandes setores da gestão escolar: gestão académica, gestão diretora, gestão da comunidade e gestão administrativa. É esta última que nos interessa. São alguns dos objetivos desta gestão no seu aspecto administrativo. A saber, algumas questões que Paro (2008) diz sobre este elemento:

* Apoio para desenvolver uma cultura da qualidade em todos os projetos a serem efetuados, criando consciência de melhoria, o trabalho de equipe e da participação.
* Favorecer a utilização instrumentos e ferramentas na tomada de decisão, a organização e o acompanhamento dos processos que se implementam na instituição.
* Apoio na articulação de projetos, com o propósito de dar sentido às atividades face aos objetivos estabelecidos na instituição educativa. Implementação de indicadores de gestão, no objetivo de visualizar o estado de desenvolvimento dos processos.
* Sistematização e documentação dos processos, no objetivo de conseguir aprendizagens organizacionais das inaptidões e consolidar aptidão de operações prolongadas.

O conceito de gestão, como atualmente é utilizado, provem do mundo da empresa e refere-se à gestão. A gestão é definida como a execução e monitora dos mecanismos, as ações e as medidas necessárias para a realização dos objetivos da instituição. “A gestão, por conseguinte, implica um forte compromisso dos seus atores com a instituição e também com os valores e os princípios da eficácia e eficiência das ações executadas” (HORA, 2004, p. 31).

A gestão educativa insere as ações e as decisões que provêm das autoridades políticas e administrativas que influenciam o desenvolvimento das instituições educativas de uma sociedade em especial. O quadro de operação destas decisões pode ser o conjunto do sistema educativo em comum, um partido ou um departamento, um estado ou uma nação. Geralmente, as medidas incluídas na gestão educativa são articuladas com outras políticas públicas postas em obra pelo governo ou pela autoridade política, como uma parte de um projeto político maior.

**Gestão Escolar: Dimensão Administrativa**

De acordo com Paro (2008), em seu aspecto administrativo, a gestão escolar analisa as ações de governo que incluem estratégias de manuseio de recursos humanos, financeiros e tempos necessários, bem como o manuseio da informação significativa que, tanto desde o plano retrospectivo assim como desde a prospetivo, contribui com a tomada de decisão.

Esta dimensão refere-se a todos os processos técnicos que apoiarão a elaboração e posta em marcha do projeto educativo, bem como a capitulação de contas ante às secretarias dos governos municipais.

A dimensão administrativa é vinculada com as tarefas que se requerem realizar para administrar, com ocasião, os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para atingir os objetivos da escola e dos projetos pedagógicos, bem como com as múltiplas demandas diárias, os conflitos e a negociação, no objetivo de conciliar os interesses individuais com os institucionais.

Neste sentido, administrar implica tomar decisões e executa-las para concretizar ações e desta maneira atingir os objetivos. Contudo, quando estas tarefas se desvirtuam em práticas rituais e mecânicas em conformidade com normas, para responder apenas dos controlos e as formalidades, como atualmente é compreendido, então, à burocracia ele promove efeitos nocivos que se afastam dos seus princípios originais de atenção, cuidados, fornecimento e provisão de recursos para o funcionamento adequado da organização. Neste contexto: “A dimensão administrativa, é um instrumento para projetar das estratégias que consideram a utilização adequada dos recursos e o tempo disponíveis” (CURY, 2002, p. 42).

Desde a LDB, é a primeira vez que escolas públicas recebem e receberão apoio econômico do governo federal para operar recursos financeiros, para isso se faz necessário que o diretor deste nível educativo se deve apoiar na operação e a distribuição destes recursos.

Luck (2008) diz que é importante indicar que estas dimensões não se apresentam desarticuladas na prática diárias, isto porque as ações e decisões que são levadas à efeito em algumas delas têm o seu impacto específico nas outras; a desagregação que aqui se faz por razões das didáticas e sistematização.

Com relação à dimensão organizacional, os professores e os diretores, bem como os estudantes e os pais de família, desenvolvem a sua atividade educativa no âmbito de uma organização, juntos com outras pessoas da comunidade e/ou sociedade, sob certas normas e exigências institucionais, e não em falácia como poderia ser nas salas de aula. Esta dimensão oferece um quadro para sistematização e a análise das ações relativas a estes aspectos de estrutura que em cada escola dão conta de um estilo de funcionamento.

Entre estes aspectos considera-se tanto os que pertencem à estrutura formal (os organogramas, a distribuição de tarefas e a divisão do trabalho, a utilização do tempo e os espaços) como os que conformam a estrutura informal – relações e estilos nos quais os atores da instituição dão corpos e sentidos à estrutura formal, através dos papéis que assumem seus integrantes (ALVES, 2003, p. 41).

Nesta dimensão é relevante avaliar o desenvolvimento de capacidades individuais e coletivas e o fornecimento das condições estruturais e organizativas de modo que a escola possa decidir, de maneira autônoma e competente e sem estar a perder de vista os seus objetivos educativos, as transformações que requer a evolução do contexto escolar.

Este processo implica uma experiência de aprendizagem e experimentação para quem participam deste processo educativo. Provocando a modificação consciente e automaticamente decidida, tanto das práticas e as estruturas organizativas da escola como das percepções dos diretores, professores e alunos sobre os seus papéis, compromissos e responsabilidades na tarefa complexa de instruir as novas gerações.

De acordo com Luck (2008), o fundamental recai em facilitar a realização dos objetivos educativos através do esforço sistemático e sustentado destinado a alterar as condições na aprendizagem e outras condições internas, organizativas e de clima social. Isso porque é necessário falar de melhoria, inovação, e melhora nos processos educativos nas instituições escolares, tomando como referência o grau de realização e prática dos valores que consideramos educativos desde a nossa dimensão moral e profissional.

Neste sentido a reflexão sobre a organização, sobre a sua flexibilidade, sobre a dinâmica da mudança organizativa deve ser situado em primeiro plano e não relegada um em segundo.

Além disso, de acordo com Paro (2008), as escolas, naturais educadoras, requerem desenvolver características como a racionalidade e a colegialidade, mas fundamentalmente a flexibilidade, a qual pede processos de sensibilização à necessidade de mudança, estruturas capazes de alterar com autonomia e agilidade e mais pessoas com atitudes abertas para promover e efetuar as muitas adaptações e concretizar significativamente as intencionalidades educativos das escolas.

As melhores concepções e os projetos curriculares, se não tem em conta o contexto organizativo onde vão ser desenvolvidos e se não se puser as exigências de mudança que devem ser efetuadas à bem nas escolas, não terão a melhoria e a transformação.

**Responsabilidades da Direção na Gestão Escolar**

A Direção Escolar coordena uma grande diversidade de serviços estudantis e está presente desde o processo de admissão até a titulação. Entre as suas principais funções destacam as seguintes:

Cuidar das finanças das escolas e proporcionar uma transparência do erário à comunidade;

Cabe à direção o bom zelo pela educação no trato com os demais membros diretivos e todo o corpo docente;

Registra e atualiza processos de cada estudante;

É o vínculo com a secretaria municipal de educação, tanto para efetuar os trâmites individuais por aluno como para manter a corrente os registos e as atualizações dos planos de estudo;

É a encarregada de organizar e coordenar os processos de matrículas e transferências;

É a entidade oficial que pode expedir estudos e qualificações, já que é a direção que regista e resguarda a história acadêmica de todos os alunos;

É a direção que supervisiona o cumprimento do regulamento dos alunos, esta que é também a encarregada de aplicar as sanções acadêmicas quando um aluno entra em problemas com a escola, ou seja, por um mal desempenho escolar ou por falta de probidade, situação que pode mesmo levar a que um aluno seja dado de advertência temporária ou outras penalidades mais severas;

Cabe a direção escolar um vínculo ou trabalho com a equipe responsável pelo serviço social do município;

Também é de responsabilidade da direção as transgressões de caráter mais grave, os quais precisam acionar o Conselho Tutelar do município.

Segundo Cury (2002), anteriormente este cargo era assumido previamente por uma pessoa que se encarregava organizar tanto programas, planilhas docentes, normas escolares, atenção aos alunos até questões de natureza administrativa; hoje em dia a participação é um conceito que permeia a maioria das instituições e partindo de tal empreendimento foi constituída a direção escolar em dependências que permitem agilizar as tarefas e é esta forma como se concebe uma organização participativa que se designa com o nome de direção escolar, formada por equipes de apoio.

A tomada de decisão consiste, principalmente, a escolher uma alternativa entre as disponíveis, aos efeitos de resolver um problema atual ou potencial, (mesmo quando não se demonstra um conflito latente).

Para tomar uma decisão, não importa a sua natureza, é necessário conhecer, compreender, analisar um problema, para assim poder dar-lhe solução; em alguns casos tanto simples e diários, este processo é efetuado de maneira implícita e é resolvido rapidamente, mas existe outros casos onde as consequências de má ou boa escolha pode ter repercussões na vida e se é num contexto de trabalho no êxito ou no fracasso da organização, para os quais é necessário efetuar um processo mais estruturado que pode dar mais segurança e informação para resolver o problema. As decisões referem-se a todos já que graças a elas podemos ter um parecer crítico.

**CONCLUSÃO**

Pode-se concluir que a gestão escolar e as responsabilidades da direção escolar são um processo fundamental para o nosso quadro educativo já que, sem elas perderíamos uma série de tarefas que nos fornecem para resolver as dificuldades do trabalho educativo.

É importante conhecer todo o processo que é dita gestão e tudo que a envolve. Um elemento primordial é a sua geração de novas políticas institucionais incluindo nela toda a comunidade escolar, entendido isto como esta participação social de interações para desenvolver e estabelecer projetos educativos que melhoram a escola. Portanto, se a comunidade é distante dos assuntos da escola, se ela não participa da vida educativa dos seus filhos, cabe à escola essa aproximação. A gestão escolar, através dos cargos diretivos tem esta incumbência na aproximação.

É substancial que tenham claro cada um dos membros de uma comunidade (escolar, neste caso) que os processos permitam uma série de atividades no conjunto que possibilitam o funcionamento adequado de uma escola, onde as tarefas bem elaboradas e os responsáveis de cada um permite o desenvolvimento adequado do sistema em que se encontram. Para isto se envolvem a geração de diagnósticos, o estabelecimento de objetivos e metas, a definição de estratégias e os recursos de maneira tal que se possa atingir os objetivos propostos. E o maior objetivo, sem dúvida, é a democratização da educação.

Desta maneira, se espera que todos os atores envolvidos na vida da escola – professores, alunos, pais, coordenadores pedagógicos e, principalmente os gestores que estão em cargo de direção – deem conta da grande importância da gestão escolar e as responsabilidades da direção escolar, tomando em consideração que é indispensável para as nossas instituições educativas.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES, Nilda. **Cultura e cotidiano escolar**. *In*: Revista Brasileira de Educação. n.

23, maio/Jun/Jul/Ago, 2003.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação**: exigências e desafios. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, São Bernardo do Campo, v.18 no 2, p. 163 – 174, julho/dezembro de 2002.

HORA, Dainir Leal. **Gestão Educacional Democrática**. Campinas, SP. Editorial Alinea, 2007 de ensino e práticas pedagógica. Petrópolis, RJ. Vozes, 2004.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. E Ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2008.

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

1. Possui formação acadêmica em Administração de Empresas pela Faculdade Luzwell; Formado em Pedagogia pela Faculdade São José. Especialização MBA, em Administração de Empresas pela FGV, de São Paulo. Atua como Administrador de Empresas, Perito Judicial e Professor de Cursos Técnicos em Administração no Centro Paula Souza. [↑](#footnote-ref-1)