



ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: FUNDAMENTOS E IMPORTÂNCIA PARA A LIDERANÇA EM EDUCAÇÃO

Rildo e Silva¹

RESUMO

Este artigo propõe uma análise aprofundada sobre os fundamentos da administração escolar e destaca sua importância crucial para a liderança eficaz no contexto educacional. O objetivo principal é proporcionar uma compreensão abrangente dos elementos que compõem a administração escolar e como esses fundamentos são essenciais para promover uma gestão escolar eficaz. A pesquisa baseia-se em uma revisão abrangente da literatura acadêmica relacionada à administração escolar, destacando modelos teóricos e práticas recomendadas. Os resultados destacam a interconexão vital entre a administração escolar eficaz e a liderança educacional bem-sucedida. Conclui-se que líderes educacionais informados e habilidosos, fundamentados nos princípios da administração escolar, têm maior probabilidade de criar ambientes escolares propícios ao crescimento acadêmico, ao desenvolvimento do corpo docente e ao alcance de metas educacionais.

Palavras-chave: Administração Escolar; Educação; Liderança.

ABSTRACT

This article proposes an in-depth analysis of the fundamentals of school administration and highlights its crucial importance for effective leadership in the educational context. The primary objective is to provide a comprehensive understanding of the elements that make up school administration and how these fundamentals are essential to promoting effective school management. The research is based on a comprehensive review of the academic literature related to school administration, highlighting theoretical models and best practices. The findings highlight the vital interconnectedness between effective school administration and successful educational leadership. It concludes that informed and skilled educational leaders, grounded in the principles of school administration, are more likely to create school environments conducive to academic growth, student body development, and the achievement of educational goals.

Keywords: School Administration; Education; Leadership.

¹ Doutor em Administração de Organizações pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales – Assunção Paraguai. Tese a ser defendida em Julho/2020; Doutorando em Ciências Contábeis e Administração (profissional) pela FUCAPE (disciplinas concluídas); Mestrado em Ciências Contábeis (Finanças) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Finanças e Economia (FUCAPE) – 2006. Especialização em Direito Tributário e Finanças Públicas – Instituto Brasileiro de Direito Público – IDP/DF – 2010. MBA – Contabilidade (836 horas) – FIPECAFI – Fundação de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras (Órgão de apoio da FEA/USP) – 2003. Especialização em Ciências Contábeis (360 horas) – Fundação Getúlio Vargas – FGV – 1995. Bacharel em Ciências Contábeis – União Pioneira de Integração Sociais – UPIS – 1994; Bacharel em Ciências Econômicas – União Pioneira de Integração Sociais – UPIS – 2013.



INTRODUÇÃO

Quando nos referimos à Administração Escolar, estamos, obviamente, tratando de organização no campo específico de uma instituição de ensino, que se refere a um espaço especialmente estruturado e organizado, com objetivos e finalidades definidas que responda às demandas da sociedade dada.

A sociedade atual exige um novo status e exige uma maior relação instituição-ambiente devido à importância da educação e à evolução de seu próprio conceito para perspectivas de maior colaboração e participação. Daí a necessidade de organizar e integrar globalmente os fatores do meio ambiente com os do meio ambiente.

A administração escolar inclui, assim sendo, a análise das realidades da educação formal e não formal, desde que nelas haja um processo sistemático de aprendizagem. A realidade institucional é muito mais ampla, vai além da consideração e disposição dos elementos materiais. Refere-se não apenas aos elementos institucionais, mas também aos elementos extra institucionais aos quais é necessário dar um determinado nível de organização da instituição.

Não se pode ignorar que a educação é condicionada e condicionada pelo ambiente sociocultural. E a consideração dessas realidades permite tipificar, com base em normas e regras gerais, decisões particulares ou singulares. Assim, no Brasil existem disposições de Administração Escolar comuns a todo o sistema e outras mais particulares a cada subsistema de Educação, que por sua vez são particularizadas em tipos de instituições e que exigem singularidade dependendo dos diferentes contextos de implementação.

Ao tratar de realidades socioculturais, a Administração Escolar refere-se a fenômenos complexos e dinâmicos e ela mesma deve ter essa abordagem científica para estudá-los adequadamente. Portanto, há um texto para a Administração Escolar e a consideração do contexto é necessária para a adequação e concretização das políticas educacionais. Não o fazer implica uma materialização dogmática e autoritária da liderança.

Dessa forma, este estudo se converge para proporcionar uma compreensão abrangente dos elementos que compõem a administração escolar e como esses fundamentos são essenciais para promover uma gestão escolar eficaz. Assim, se organiza sobre as seguintes seções: *Administração escolar sob o viés*



da organização, em que se evidencia que a administração escolar, ao ser analisada sob a ótica da organização, revela uma intrincada teia de desafios, princípios fundamentais e perspectivas dinâmicas; e *Gerência da vida estudantil*, em que a interação entre a gerência da vida estudantil e a administração escolar é crucial para criar um ambiente educacional dinâmico, inclusivo e propício ao aprendizado. Assim, este contexto complexo abrange desde a gestão de recursos acadêmicos até o suporte emocional e social dos estudantes, proporcionando desafios significativos e oportunidades de sinergia.

ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR SOB O VIÉS DA ORGANIZAÇÃO

A organização escolar adquire maior utilidade e sentido quando nos movemos em realidades complexas, onde a necessidade de organização é importante dada uma suposta maior dispersão dos interesses individuais. A conceituação do objeto da Organização Escolar refere-se à interrelação de todos os elementos e fatores, inclusive especialmente os humanos, fornecendo normas para harmonizar ambientes, premissas, instrumentos, materiais e pessoas em um processo sequencial e congruente para que a orientação pedagógica e didática seja efetiva; porque estamos a falar de um sistema que, como todos os outros da Direção, tem uma base objetiva e uma concretude subjetiva. Se os objetivos, os elementos estruturais, os conteúdos, suas interrelações, as decisões da Organização Escolar não atuam como um sistema, se não é concebido em termos de sistema, seu objeto é reduzido e insuficiente.

A instituição de ensino é um sistema aberto, justamente por sua interrelação com o meio ambiente. A política educacional especificada no currículo escolar é integrada por perfis necessários à sociedade que a desenha; e precisa ser contextualizada aos diferentes cenários territoriais onde se materializa. A instituição de ensino tem que tomar interesses e necessidades do ambiente, planejar e organizar seu trabalho de forma a satisfazê-los. A instituição de ensino serve à sociedade que a institui e lhe devolve um diploma de acordo com suas expectativas e necessidades, de modo que reproduz o modelo social, enriquecido pela práxis e permite, em ciclo contínuo e progressivo, sua transformação e avanço.



Acerca disso, Crespo (2011) reflete que

Nossa sociedade se conscientizou de um necessário redimensionamento do sistema organizacional da escola. Há uma necessidade urgente de alcançar uma mudança real no grau de conhecimento e consideração projetiva, na concepção organizacional do trabalho escolar; entre outros, na relação com os agentes educativos, na concepção do currículo, na organização funcional, na utilização de recursos, na extensão dos serviços, na melhoria dos apoios profissionais, na capacidade de identificar e incorporar novas formas de trabalhar, na redefinição de estratégias e na cultura que se gera (CRESPO, 2001, p. 14).

Frente a isso, a Organização Escolar assume-se como disciplina científica pertencente ao campo da Gestão em Educação e, portanto, tem como referencial teórico conceitual os pressupostos que lhe são necessários: leis, princípios, conteúdos, métodos de pesquisa ou estudo, formas de controle e avaliação da Pedagogia e da Gestão em Educação.

No entanto, não determina as formas de ação dos elementos humanos dentro do sistema de gestão, mas sua concretização contextual resulta da visão de mundo e da concepção teórico-metodológica e prática dos sujeitos orientadores dos processos. A Organização Escolar torna-se, então, um conhecimento essencial para o trabalho dos diretores e seus grupos, a fim de alcançar o cumprimento dos objetivos traçados.

A complexidade e a dinâmica social argumentam a necessidade de considerar a Organização Escolar não apenas como uma disciplina que se expande e diversifica em seus conteúdos, mas ao mesmo tempo se delimita em um campo singular dentro da Direção.

Deste modo, uma disciplina intimamente interrelacionada com as teorias de sistemas, contingência e risco; cada vez mais relacionados a diferentes campos do conhecimento humano e a diferentes modalidades educacionais (como formas organizativas e como instituições específicas) a fim de concretizar na práxis a política educacional nacional.

As decisões de políticas educacionais revolucionaram o campo do conhecimento científico-pedagógico e metodológico. Tornou-se um enorme desafio para os teóricos da Pedagogia e para a práxis pedagógica em qualquer contexto nacional, que deve necessariamente se expressar em um novo conhecimento no campo teórico-conceitual pedagógico geral, dos princípios e métodos para a



teoria da educação, ensino, aprendizagem, formação e desenvolvimento; mas também na práxis da Diretoria de Educação e, portanto, da organização escolar.

O termo Organização Escolar pode ser tratado sob diferentes ângulos: das Ciências da Educação, ou da escola, em nível teórico ou prático. Não há dúvida de que é necessário dar uma definição precisa, tendo em conta diferentes pontos de vista. Em nossa concepção, a Organização Escolar é uma disciplina de Gestão Educacional que tem seu campo de estudo muito específico no estudo integral da organização do processo pedagógico na instituição de ensino em suas diversas relações e que define seu conteúdo com base na ordenação das ações da atividade educativa institucional para o cumprimento bem-sucedido dos objetivos traçados e para a melhoria contínua das atividades educativas. conquistas educacionais relacionadas à formação de educandos.

Quando falamos em Organização Escolar, ela deve ser entendida como o funcionamento ótimo da instituição para o alcance de seus objetivos, onde estão envolvidos todos os recursos existentes utilizados de forma racional. A Organização Escolar deve levar em conta as características dos alunos e levar em conta o máximo de possibilidades de desenvolvimento. Assim, a Organização Escolar é um termo que implica funcionalidade. Qualquer sistema pode ter à sua disposição certos recursos materiais e financeiros, mas não são estes que determinam essencialmente a qualidade da organização escolar, mas as decisões de sua utilização, a competência dos elementos humanos que nela intervêm.

A organização escolar é atualmente um campo de conhecimento educacional em processo de redimensionamento. Para muitos autores consultados, Cerrillo (1996) e Hoyle (1986), a Organização Escolar, por seu conteúdo, cujo estudo científico visa à teoria e à prática organizacional, e pelo arcabouço institucional em que é aplicada, "[...] define seu núcleo temático em um ambiente interdisciplinar" (HOYLE, 1986, p. 13).

Epistemologicamente, realizou-se um processo histórico-cultural no qual diferentes e/ou sucessivas abordagens relacionadas ao cruzamento de referenciais teóricos da política educacional, teoria educacional, teoria do currículo, teoria da mudança, teoria da organização, teorias da administração (SORDO, 2006) às quais teorias didáticas poderiam ser adicionadas, foram acumuladas e integradas à gestão científica do trabalho; da educação e formação da personalidade e sua orientação profissional.



Evidencia-se, assim, que o complexo contexto epistemológico para caracterizar o campo disciplinar da Organização Escolar encontra-se em um ponto de intersecção entre as dimensões educacional, organizacional e administrativa da instituição educacional, na institucional e na extra institucional. O sucesso do trabalho de gestão da instituição de ensino é determinado pelo grau de organização nela alcançado.

A organização é o aspecto mais visível do processo de gestão. O planejamento, a organização, a execução e o controle adequados das atividades da instituição são essenciais para a formação e o desenvolvimento de habilidades, hábitos, atitudes, valores e sentimentos.

Ao tratar dos fundamentos da Organização Escolar, devemos nos referir aos seus principais componentes, dentre os quais se destacam: o regime de vida, o horário escolar, a capacidade de trabalho, o cansaço e o ambiente escolar, entre outros. A organização científica da vida escolar repousa sobre um regime adequado de vida do educando, que influencia seu crescimento e desenvolvimento, estado de saúde e capacidade para o trabalho.

O regime de vida é considerado por diferentes autores como o sistema de tarefas que são realizadas em uma unidade de tempo com ordem e frequência adequadas de acordo com as características do aluno ou de seu grupo. Uma componente essencial deve ser uma componente essencial da avaliação da carga global que pesa sobre as crianças, os adolescentes e os jovens nas escolas.

GERÊNCIA DA VIDA ESTUDANTIL

A gestão da vida escolar é de vital importância, pois permite preservar a saúde do estudante, promove o desenvolvimento físico e mental, favorece a formação de hábitos e habilidades, favorece o desenvolvimento das qualidades da personalidade e contribui para o aumento e manutenção da capacidade para o trabalho em nível aceitável.

Moura e Neri (2021) define capacidade de trabalho como a possibilidade que um indivíduo tem, em um determinado momento, de desenvolver a energia necessária exigida por uma tarefa ou atividade e realizá-la com sucesso. É a



possibilidade funcional de transformar e economizar a energia necessária a partir de variações bioquímicas ao nível dos músculos corticais e neurônios.

Tem-se considerado que a capacidade geral para o trabalho se manifesta de muitas maneiras, tantas quanto existem tipos de trabalho que o homem pode realizar, o que deu origem a várias classificações. A classificação de acordo com a natureza e finalidade dominante da atividade exercida é um dos critérios mais aceitos.

Assim, a capacidade geral de trabalho físico é aquela em que predomina o esforço físico e a capacidade intelectual geral de trabalho em que predomina o esforço mental ou intelectual. A capacidade de trabalho implica a possibilidade energética de um organismo, em um dado estágio de seu crescimento e desenvolvimento, enfrentar uma tarefa e executá-la, quantitativa e qualitativamente, sob determinadas condições.

É de suma importância que os professores conheçam a capacidade de trabalho dos alunos em todos os momentos, atribuam-lhes as atividades de acordo com suas possibilidades e, também, saibam quais são os fatores que determinam a capacidade para o trabalho, a fim de direcionar adequadamente o processo ensino-educativo.

Por outro lado, Fávero (2020) adota uma classificação dos fatores que determinam a capacidade para o trabalho intelectual, propondo o seguinte: fatores físico-ambientais, fatores fisiológicos, fatores psicológicos, fatores sociológicos e fatores pedagógicos.

Por outro lado, a capacidade de trabalho intelectual geral de acordo com a definição dada por Maia (2019) é "[...] a propriedade fisiológica geral do organismo que permite ao indivíduo, em todos os momentos, a produção e o desenvolvimento racional da energia cortical e subcortical necessária para a projeção e execução da atividade mental" (p. 15).

Esse mesmo autor afirma que a capacidade geral de trabalho intelectual dos alunos torna-se mais evidente durante a atividade docente. É por isso que é recomendado estudá-lo enquanto está acontecendo. Assim como a capacidade para o trabalho físico, a capacidade para o trabalho intelectual é um fenômeno multifacetado e abrangente. Suas facetas predominantes são sua natureza fisiológica e psicológica.



A capacidade de trabalho não é constante, ela muda, aumenta ou diminui. Ela pode ser diminuída por doenças, doenças ou outros motivos, o que afeta o desempenho, mesmo que você tenha conhecimentos, habilidades e hábitos para fazer o trabalho. Além do conjunto de funções do organismo que possibilitam o trabalho que é realizado e o potencial energético, o emocional e o volitivo são destacados através de fenômenos psíquicos como atenção, concentração e esforço. Por essa razão, muitos especialistas preferem sugerir que a capacidade para o trabalho é um fenômeno psicofisiológico e não exclusivamente fisiológico. Essa variação na capacidade para o trabalho é determinada por múltiplos fatores, incluindo o estado de saúde e o crescimento e desenvolvimento físico; além de fatores culturais, sociais, materiais, familiares, didáticos, entre outros.

Além disso, depende de fatores fisiológicos internos e fatores externos ou ambientais, que causam alterações fisiológicas, que segundo pesquisas, são realmente significativas no período entre 4 e 12 anos de idade. A influência de fatores ambientais desfavoráveis influencia negativamente a capacidade para o trabalho. Por exemplo, à medida que a temperatura ambiente aumenta, a capacidade de trabalho diminui.

O estudo da dinâmica da capacidade para o trabalho e de outras funções do corpo de pré-escolares, escolares, adolescentes e jovens, possibilita regular as atividades que realizam levando em consideração idade, sexo, objetivos educacionais, e com base nessas normas é possível, por sua vez, manter altos níveis de capacidade para o trabalho em escolares. Aumentar a efetividade do processo educativo de ensino, contribuir para o fortalecimento da saúde e promover o desenvolvimento integral das novas gerações.

A preservação de um estado saudável nos alunos condiciona o seu desenvolvimento integral, baseado no equilíbrio das funções e no máximo bem-estar físico, mental e social. É por isso que a escola não pode virar as costas para os problemas de saúde. Na instituição de ensino, a dosagem adequada de conteúdos, tanto para atividades intelectuais quanto físicas, deve ser realizada para garantir o efeito benéfico da carga horária sobre o estado de saúde dos alunos. A capacidade de trabalho e a fadiga formam uma unidade dialética no nível do organismo.

Um dos que mais tem trabalhado a fadiga como fenômeno fisiológico relacionado à atividade adolescente é Rozemblat e Solonin (1975). Esse autor



considera fadiga a diminuição temporária da capacidade de trabalho produzida durante o trabalho intenso e prolongado. Como aspecto importante na organização higiênica da atividade, deve-se levar em conta a variação da capacidade para o trabalho devido à influência de múltiplos fatores externos e internos, os quais devem ser conhecidos e controlados para organizar científica e racionalmente a atividade dos estudantes, contribuindo para o alcance de altos níveis de capacidade para o trabalho e a manutenção do estado de saúde.

A estruturação racional do horário de ensino é a estruturação racional do horário de ensino. Pesquisas de fisiologistas e higienistas têm mostrado que um cronograma de ensino bem estruturado deve levar em conta a dinâmica das funções do corpo, bem como a capacidade de trabalho intelectual e físico. Acredita-se que a estruturação racional do horário de ensino deve levar em conta a alternância de disciplinas fáceis com difíceis, mas é muito difícil determinar critérios suficientemente objetivos para isso.

A literatura indica que a dificuldade de uma disciplina para o aluno também é determinada por suas disposições e habilidades individuais. Conclui-se que a alternância de aulas deve permitir que ele mude de uma atividade intelectual para uma atividade física.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma organização escolar bem fundamentada é de inquestionável importância para a gestão da instituição de ensino, pois fornece regras, exigências e regularidades que os gestores devem levar em conta para a organização científica do trabalho e a tomada de decisões corretas em seu processo de gestão. Esses fundamentos devem ser conhecidos por todos aqueles que participam do processo pedagógico.

Para fundamentar cientificamente a organização escolar, é necessário considerar os conteúdos que incluem: organização da atividade docente, duração do trabalho docente, carga horária e sua distribuição no currículo, programas, horário e turma; higienização da verificação de conhecimentos, habilidades e hábitos; organização higiênica da tarefa; requisitos higiênicos para o uso de métodos, meios e materiais de estudo e local de trabalho do aluno.



O Ambiente Escolar é um caminho para o desenvolvimento da vida escolar, de modo que se sedimenta um modo de conceber, compreender, fazer e ser do trabalho educativo de uma instituição e de seu grupo. O ambiente escolar responde a um cotidiano, a uma situação de trabalho que precisa ser sustentada e aperfeiçoada. A cultura institucional é um resultado alcançado no curso da atividade de uma instituição.

Essas abordagens constituem a base teórica para definir o ambiente escolar como "[...] um conjunto de fatores objetivos e subjetivos que interagem e influenciam o corpo da criança, do adolescente ou do jovem no desenvolvimento do processo educativo e que contribuem decisivamente para a preservação e o fortalecimento do estado de saúde e sua formação geral integral" (CRESPO, 2001, p. 18).

Obviamente, a gestão da instituição de ensino, como parte da organização escolar, deve garantir a organização higiênica do ambiente escolar e as condições para uma verdadeira promoção da saúde, o que implica o cumprimento das exigências estabelecidas para cada um de seus componentes, os espaços de participação e protagonismo, de tal forma que tanto o processo de gestão quanto o direcionamento do processo ensino-educacional contribuam para a manutenção de um ambiente escolar adequado como base para a formação geral integral dos alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CRESPO, L. **Hacia un modelo de director educacional zonal serrano**. Dissertação de Mestrado em Educação - IPLAC. La Habana. Cuba: IPLAC; 2001.

CERRILLO, Q. **La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio**. Madrid: Editorial Sanz y Torres; 1996, p. 33.

FÁVERO, Jéferson Deleon et al. Gestão do capital intelectual e da capacidade absorptiva como fundamentos do desempenho inovador. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 85-103, 2020.



HOYLE, E **The politics of school management**, Hoddlerand Houghton, Londres, 1986.

MAIA, João Marcelo. Ciências sociais, trabalho intelectual e autonomia: quatro estudos de caso sobre nós mesmos. **Dados**, v. 62, 2019.

MOURA, Terciana Vidal; NERI, Juliane Queiróz Muniz. Gestão escolar, trabalho pedagógico e educação do campo: análise de um contexto. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional (POLIGES)**, v. 2, n. 1, p. 240-264, 2021.

ROZENBLAT, V.V.; SOLONIN, I.G. Physiological criteria of the strenuousness of work. **Gigiena Truda i Professional'nye Zabolevaniya (7)**: 5-9, 1975.

SORDO, O. E. Algunas consideraciones acerca del ambiente escolar. **Revista Órbita Científica**, 2006. Disponível em: <http://www.revistaorbitacientifica.ucpejv.rimed.cu>. Acesso em: 26 dez. 2023.