



## DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DO DIRETOR

Altino Teixeira Pacheco <sup>1</sup>

### RESUMO

A gestão escolar enfrenta uma série de desafios que demandam habilidades específicas e uma visão estratégica, e o papel do diretor é fundamental nesse contexto. Os diretores não apenas gerenciam a rotina da escola, mas também são responsáveis por promover um ambiente de aprendizado que favoreça o desenvolvimento integral dos alunos. Com isso, este estudo almeja discorrer sobre os principais desafios da gestão escolar, destacando-se a necessidade de implementar políticas educacionais eficazes, lidar com a diversidade cultural e socioeconômica dos estudantes e fomentar a colaboração entre professores, alunos e pais. Posto isso, os achados revelaram que, é crucial que o diretor utilize dados e métricas para avaliar o desempenho acadêmico e criar planos de ação que visem à melhoria contínua. Portanto, ao servir como líder inspirador, o diretor contribui para a formação de uma comunidade escolar sólida e engajada, essencial para o sucesso educacional e a motivação de todos os envolvidos.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Diretor. Desafios.

### ABSTRACT

School management faces a series of challenges that require specific skills and a strategic vision, and the role of the principal is fundamental in this context. Principals not only manage the school's routine, but are also responsible for promoting a learning environment that favors the integral development of students. Thus, this study aims to discuss the main challenges of school management, highlighting the need to implement effective educational policies, deal with the cultural and socioeconomic diversity of students and foster collaboration between teachers, students and parents. That said, the findings revealed that it is crucial for the principal to use data and metrics to evaluate academic performance and create action plans aimed at continuous improvement. Therefore, by serving as an inspirational leader, the principal contributes to the formation of a solid and engaged school community, which is essential for educational success and the motivation of all involved.

**Keywords:** School Management. Director. Challenges.

### INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Doutor em Educação.



Esta pesquisa tem como objetivo investigar o papel do diretor e do gestor escolar, considerando a administração escolar e a gestão democrática, com o intuito de caracterizá-los pelas funções que desempenham no âmbito da educação. O estudo se fundamenta em uma revisão bibliográfica, conforme mencionado por Gonsalves (2003), que proporciona ao pesquisador um contato direto com textos relevantes sobre o tema, facilitando a identificação e análise das informações pertinentes.

O artigo analisa as transformações nas percepções acerca da educação brasileira, utilizando a Constituição Federal de 1988 como ponto de partida para a democratização do ensino, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), popularmente conhecida como LDB/1996, que estabelece as principais orientações sobre a gestão escolar. Assim, o trabalho busca esclarecer e diferenciar os conceitos de Administração Escolar e Gestão Democrática/Participativa. O objetivo é evidenciar de forma clara a distinção entre o papel do administrador escolar no passado e o papel contemporâneo do gestor escolar na gestão democrática do ensino.

A ideia central deste artigo é promover uma compreensão mais aprofundada dos processos de organização escolar, tanto no passado quanto no presente, assim como do papel do diretor em cada um desses contextos. Inicialmente, será abordada a administração e o planejamento, começando pelas necessidades fundamentais de gestão para a organização da escola, com ênfase nos princípios da Gestão. Em seguida, discutirá a evolução da Educação e as mudanças trazidas pela Constituição Federal, transitando da Administração Escolar para a Gestão Escolar. Por fim, será imprescindível analisar a relevância da formação inicial e continuada do administrador escolar na construção do perfil desejado do Gestor Escolar.

## **GESTÃO ESCOLAR: ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO**

Este estudo investiga os conceitos de Administração Escolar e Gestão Escolar, enfatizando como a mudança de terminologia influencia o papel do Diretor de Escola. Essa transformação abre espaço para uma nova estrutura organizacional nas instituições de ensino, que se fundamenta não apenas nos princípios da Administração, mas nas diretrizes da Gestão. Essa perspectiva reflete



uma visão do ser humano como um ser social que necessita se relacionar e, conseqüentemente, criar formas de organização para viver em comunidade.

Historicamente, as sociedades humanas sempre recorreram a diferentes formas de administração para resolver questões de interesse comum. Na antiguidade, por exemplo, os egípcios aplicaram princípios administrativos em seus projetos arquitetônicos, enquanto os babilônios elaboraram o Código de Hamurabi para regular o trabalho colaborativo. Aristóteles, na Grécia, desenvolveu princípios voltados para a investigação científica, e em Roma foram estabelecidas normas de governo fundamentadas no conceito de ordem. A Igreja Católica Romana também instituiu diretrizes para sua atuação, observando sua hierarquia (MARTINS, 1999, p. 23).

Dessa forma, é evidente a necessidade de administração na sociedade. Com a Revolução Industrial, o campo de estudo da administração se formalizou, com o intuito de organizar, estabelecer normas, planejar ações e alcançar metas. Neste contexto, a sociedade começou a se estruturar administrativamente, surgindo abordagens como o princípio de Taylor, que introduziu a Administração Científica, com foco na eficiência e eliminação de desperdícios. As contribuições de Cooke e Fayol ajudaram a solidificar a administração como uma ciência, propondo a organização, comando, coordenação e controle como etapas essenciais. A escola Burocrática de Weber destacou a estruturação pelo poder e autoridade, enquanto Elton Mayo e outros investigaram as relações humanas.

Martins (1999) destaca que “a administração é uma atividade específica do ser humano, pois somente ele é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar recursos de maneira racional” (p. 24). Sendo assim, as instituições escolares necessitam ser organizadas, planejadas e ter objetivos claros, implementando ações concretas para alcançar suas metas e definir sua identidade.

Portanto, a administração escolar apresenta elementos comuns a qualquer gestão. Segundo Martins (1999), os componentes desta administração incluem: organização, planejamento, controle e implementação. Nas unidades escolares, a organização é vital; sem ela, o planejamento não se sustenta, sublinhando a importância do controle, que implica na avaliação do sistema para a realização das ações. Na organização, cabe à administração relacionar e agrupar as tarefas a serem desempenhadas, designando responsáveis de acordo com suas competências.



De acordo com Mill et al. (2012), a organização abrange a delegação de tarefas e responsabilidades entre a equipe, além dos recursos necessários para a execução dessas atividades. O planejamento é um aspecto crucial da administração, englobando a definição de objetivos, políticas, métodos e programas, além dos mecanismos de acompanhamento e controle, devendo partir da realidade onde as ações ocorrerão. Os autores mencionam ainda que o controle possibilita avaliar os resultados e relacionar os objetivos alcançados, enquanto a implementação refere-se à execução dos planos, facilitando a autonomia da equipe por meio de orientações.

Assim, a administração escolar se fundamenta nos princípios da administração empresarial, mas este estudo foca na gestão escolar, que, conforme Fayol, está atrelada às relações humanas. Em suma, tanto a administração geral quanto a escolar compartilham os mesmos elementos: planejamento, organização, suporte à execução, avaliação de resultados e relatórios. O planejamento deve ser alicerçado na realidade do processo educativo, que pode ser mapeada por meio da coleta de informações e interpretação de dados, orientando a formulação do planejamento.

A organização estrutura a instituição em setores, alocando pessoal e funções. Para o suporte à execução, é imprescindível assegurar a disponibilidade dos recursos antes do início de qualquer atividade educativa, evitando comprometer as obrigações dos responsáveis. Na avaliação de resultados, é vital ter clareza sobre os objetivos estabelecidos e mensurar o quanto estão sendo atingidos.

Conforme Martins (1999), a avaliação deve considerar aspectos quantitativos, como número de matrículas, rendimento, evasão, frequência e recursos financeiros, bem como qualitativos, que refletem a credibilidade da ação educativa perante a sociedade, atendendo às necessidades e expectativas (p. 36).

Por fim, no relatório, a escola deve registrar as atividades planejadas que foram realizadas com sucesso, as alterações ou ajustes necessários e aquelas que não puderam ser executadas. “A administração escolar opera tanto em nível de sistema escolar quanto em unidade escolar” (MARTINS, 1999, p. 36). O sistema escolar é um conjunto de instituições interligadas que atendem às necessidades de um país.



Segundo Dias, conforme Menezes (2001), o sistema escolar é descrito como um sistema aberto voltado para a educação, envolvendo uma rede de escolas e sua estrutura de suporte (p. 129). Assim, o sistema de ensino engloba não apenas as unidades escolares, mas também instituições dedicadas à educação sistemática. Na unidade escolar, a administração tem a principal função de compreender a realidade local de maneira aprofundada, planejando em conformidade com as diretrizes do sistema de ensino.

### **Constituição Federal: Administração e Gestão Escolar**

A trajetória da educação no Brasil ao longo do tempo evidenciou significativas transformações que refletiam as mudanças sociais e a estrutura do trabalho. A transição do conceito de administração escolar para gestão escolar influenciou de maneira decisiva o papel e as atribuições dos diretores escolares. Essas transformações vão além de questões meramente terminológicas; conforme apontado por Lück (1991), elas simbolizam uma mudança de atitude e de entendimento. Para entender esse fenômeno, é fundamental discutir alguns conceitos.

Machado (1956) destaca que a palavra administração, originária do latim “administrare”, refere-se ao ato de servir, ajudar e fornecer, constituindo uma disciplina das ciências humanas que busca implementar princípios em instituições. O termo administrador, do latim “administrator”, refere-se àquele que ocupa tal função. No decorrer do século XX, a administração escolar passou por intensas transformações, culminando na necessidade de uma nova terminologia: Gestão. Assim, pode-se afirmar que as mudanças foram além de uma mera alteração de nomenclatura, abrangendo também a essência do papel do administrador, que agora passa a ser designado como gestor.

A Constituição Federal de 1988 e a LDBEN de 1996 reafirmam a necessidade de uma Gestão Escolar Democrática, evidenciando que, com as políticas educacionais da década de 1990, o emprego do termo “administração” foi gradualmente diminuído, sendo substituído por “gestão”. Bueno (1965) enfatiza que a gestão, também de origem latina “Genere”, relaciona-se à ideia de gerar valor, ideias e ações.



Historicamente, a estrutura escolar brasileira era marcada por uma hierarquia na qual o diretor desempenhava um papel central na manutenção da ordem. Sua palavra era considerada uma norma, sua presença simbolizava autoridade, e todas as decisões cotidianas da escola eram de sua responsabilidade. Como administrador, o diretor lidava com uma série de tarefas burocráticas.

Santos (2002) observa que o funcionamento eficiente de uma escola está intimamente ligado à qualidade da administração que a conduz, ressaltando que uma escola gerida apenas de forma burocrática pode carecer de dinamismo e colaboração, resultando em uma abordagem individualista. Em contrapartida, o gestor se apresenta como um líder que participa ativamente do ambiente escolar de maneira democrática, promovendo melhorias e fomentando um espírito coletivo.

Santos (2002) argumenta que um gestor eficaz procura integrar a comunidade escolar e externa, criando um espaço de co-responsabilidade que resulta em um ensino mais produtivo. A Constituição Federal de 1988 introduziu mudanças significativas na gestão educacional, visando um caráter democrático que prioriza a colaboração e a responsabilidade compartilhada, conforme delineado no artigo 206. A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), promulgada posteriormente, reforça os princípios da gestão democrática em seu artigo 14, sublinhando a importância da participação de educadores e da comunidade na elaboração do projeto pedagógico.

A LDB também define claramente as responsabilidades e competências das instituições de ensino, instaurando um novo paradigma de gestão escolar que valoriza a participação coletiva e a autonomia. O artigo 15 menciona, de maneira explícita, a necessidade de autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares, promovendo um ambiente que favorece o desenvolvimento e a qualidade na educação.

Lück (2002) ressalta que a prioridade da gestão escolar deve ser a aprendizagem significativa dos alunos, preparando-os para a cidadania. Portanto, a gestão escolar deve se concentrar não apenas na administração, mas também no aprendizado dos alunos, possibilitando que eles ampliem seus conhecimentos e apliquem o que aprenderam em suas vivências.

Diante desse cenário, é evidente que administração e gestão escolar coexistem, e que as mudanças de terminologia refletem transformações mais profundas na



educação, manifestando uma nova compreensão sobre o papel do administrador.

Santos (2002) conclui que a nova escola requer gestores dinâmicos e criativos, capazes de compreender e se adaptar às demandas contemporâneas. Para enfrentar esses novos desafios, a gestão educacional exige uma base renovada. O gestor deve estar adequadamente preparado em sua formação inicial e contínua, aprendendo a buscar, analisar e interpretar as mudanças e incertezas, enriquecendo sua experiência por meio de uma compreensão reflexiva de suas ações.

## **A QUESTÃO FORMATIVA**

Segundo a LDBEN, no artigo 64, a formação dos profissionais de educação responsáveis pela administração, planejamento, supervisão e orientação educacional em nível básico deve ocorrer através de cursos de graduação em pedagogia ou programas de pós-graduação, conforme a decisão da instituição de ensino, visando garantir uma base comum a nível nacional.

Teixeira, conforme ressaltado por Santos (2002), destaca que é indispensável evitar uma visão fragmentada da unidade escolar; a cultura administrativa é crucial para que a formação do pedagogo seja coesa e integrada, possibilitando a reflexão e a pesquisa sobre os desafios que permeiam a educação. É imprescindível que os novos currículos assegurem que os futuros gestores obtenham, durante sua formação inicial, conhecimentos teóricos e práticos, habilitando-os a articular as atividades pedagógicas, que são essenciais para a escola. Essa interação entre teoria e prática na gestão escolar deve ser incorporada desde o início do curso.

Segundo Santos (2002), em uma escola onde o diretor exerce a função de gestor e líder do processo de ensino-aprendizagem, este deve ser, acima de tudo, um educador e não apenas um especialista. O gestor deve atuar como um político que saiba delegar funções, especialmente as de natureza burocrática, para se dedicar mais aos aspectos sociais, educacionais e humanos da administração educacional. Essas reflexões evidenciam a necessidade de um gestor dinâmico que una a administração ao aspecto humano, sem se limitar às questões



burocráticas. A gestão democrática propicia o trabalho em equipe em busca de um objetivo comum: a aprendizagem eficaz e significativa dos alunos.

Lück (2010) sublinha que a formação pode atuar como um catalisador para o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes relacionadas à atuação do gestor, contribuindo de forma significativa para um exercício consciente e intencional.

## A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A partir da década de 1980, vários fatores têm contribuído para as transformações na administração das escolas brasileiras. Entre os mais significativos, destaca-se a consolidação da democracia e a melhoria na qualidade da educação pública. A participação da comunidade escolar, que inclui alunos, pais, professores, funcionários e diretores, incentiva o interesse coletivo e se desvincula dos benefícios tradicionais que favorecem grupos ou indivíduos ligados ao corporativismo.

Conforme afirmam Lück et al. (2002), o movimento em prol da descentralização e democratização da gestão das escolas públicas enfatiza três aspectos fundamentais: a) o envolvimento da comunidade na escolha dos diretores; b) a criação de um colegiado ou conselho escolar com poder de decisão; c) a transferência de recursos financeiros para as escolas e o aumento da autonomia.

Ademais, as escolas devem priorizar a qualidade de ensino necessária para as classes trabalhadoras, reconhecendo seu papel social. Um projeto pedagógico que esteja alinhado com a contemporaneidade e essas demandas deve refletir essas intenções. Ao considerar o papel fundamental da escola nos dias atuais, torna-se evidente sua importância para a transformação social. No entanto, a reprodução da ideologia dominante nas escolas tem negado os valores dos oprimidos, agravando a exclusão e as injustiças sociais. Sem autonomia, os alunos não conseguem apropriar-se do conhecimento nem desenvolver uma consciência crítica, elementos essenciais para alcançar os objetivos educacionais das classes trabalhadoras. A falta de autonomia também cria uma imagem negativa do diretor, frequentemente percebido como um representante do Estado, o que perpetua o *status quo*.



Como aponta Paro (2001), essa confusão entre o papel do diretor e sua função resulta na busca de interesses dos dominantes, em detrimento dos oprimidos, conferindo um poder ilusório que não se alinha à realidade.

A escassez de recursos é outro grande desafio para uma gestão eficiente. Não adianta ter conhecimento técnico se os recursos são insuficientes ou inexistem. Paro já havia destacado que o problema das escolas públicas no país não se limita à administração, mas também à falta de recursos (PARO, 2001). Diante dessas dificuldades, é comum que os dirigentes escolares desejem que os professores assumam a direção para compreender as complexidades da gestão, revelando uma realidade onde as funções de liderança são exercidas independentemente da opinião de professores e funcionários.

Segundo Romão e Padilha (1997), essa falta de conhecimento por parte dos educadores reflete uma gestão autocrática e hierárquica, que limita a participação de todos os segmentos escolares nas decisões. Ainda não existem programas de capacitação sistemática que preparem os grupos para uma gestão coletiva e eficaz, tornando-se um dos principais obstáculos à participação. Outros desafios significativos incluem a ausência de uma política educacional que valorize os educadores, a falta de legislação adequada que promova uma gestão democrática nas escolas públicas e a necessidade de medidas políticas, sociais e econômicas para garantir a justiça social (ROMÃO; PADILHA, 1997). A cada troca de dirigente, processos e projetos em andamento são interrompidos, resultando em desperdício de recursos públicos e em um retorno insatisfatório devido à falta de conclusão das iniciativas.

Além disso, a carga administrativa muitas vezes impede que os diretores se concentrem nas questões pedagógicas e educativas, resultando em uma gestão que não atende às reais necessidades da comunidade escolar. Assim, é fundamental que busquemos soluções adequadas para a gestão educacional, envolvendo teóricos, especialistas, diretores, professores, funcionários e a sociedade. A centralização na gestão, frequentemente realizada de maneira isolada, gera conflitos e, entre as consequências, o maior prejuízo é o insucesso dos alunos. É evidente que o funcionamento da escola está intimamente ligado ao tipo de gestão aplicada. O envolvimento dos professores e demais envolvidos pode ajudar a reduzir conflitos e a elevar a qualidade do ensino.



A cultura autoritária presente nas escolas torna os discursos de democratização insuficientes para promover mudanças efetivas. Muitas lideranças se consideram "liberais" apenas por permitirem a participação de outros, mas a verdadeira democracia não deve depender de concessões. Paro (2001) destaca que, para avançar na democratização, é crucial superar uma condição que confere um caráter meramente aparente. Confiar em administradores que "permitam" a democracia resultará em estruturas que continuarão autoritárias.

Não se deve acreditar que novas concepções organizacionais diminuem a relevância dos gestores. Esses profissionais desempenham um papel significativo, especialmente nos aspectos técnicos e sociais. Ferreira enfatiza que a gestão democrática é uma construção coletiva, que envolve decisões sobre o projeto político pedagógico, planejamento de cursos e avaliação dos alunos. Todo esse processo deve ser organizado coletivamente, integrando teoria e prática.

Embora o Estado busque garantir o acesso à educação, ainda carece de um ensino de qualidade que atenda aos interesses das classes trabalhadoras. A participação comunitária na gestão é essencial, e esse processo se desenvolve com a superação dos obstáculos existentes. Criar estruturas horizontais onde professores, alunos e funcionários se unam em uma verdadeira comunidade é uma meta que exige luta e esforços. A autogestão escolar pelos trabalhadores da educação, incluindo os alunos, é vital para democratizar a escola (TRAGTENBERG, 1985). Tragtenberg reafirma que, sem escolas democráticas, não há democracia. Portanto, a democratização das escolas é urgente e fundamental, pois é responsável pela formação dos cidadãos do futuro.

Apesar dos desafios enfrentados pelas escolas democráticas, existem caminhos e argumentos que demonstram a viabilidade dessas iniciativas, revelando que somente por meio dessa abordagem é possível alcançar alta eficiência nas instituições de ensino.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Administração e a Gestão são interdependentes e fundamentais para o êxito de qualquer organização. O Gestor deve atuar de maneira dinâmica, levando em consideração não apenas a burocracia, mas também integrando



aspectos humanos e sociais em sua prática profissional. Nesse aspecto, a Gestão Democrática se revela essencial, pois promove a inclusão de opiniões, sugestões e a colaboração de toda a comunidade escolar, com o propósito maior de tornar a aprendizagem do aluno significativa e eficaz.

Portanto, conforme Lück (2010), a gestão é uma competência de liderança que visa envolver ações, comportamentos e atitudes para influenciar a equipe em prol de um objetivo comum. É responsabilidade do gestor organizar o trabalho com base nas competências de sua equipe. Para desempenhar essa função de forma eficaz, é crucial que o gestor receba uma formação inicial e contínua, que o habilite a entender seu papel e a desenvolver as habilidades e atitudes necessárias para uma gestão de qualidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:** nº 9394/96. Brasília: 1996.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

BUENO, Francisco da Silveira. **Grande Dicionário Etimológico** – Prosódico da Língua Portuguesa. V.04. São Paulo: Editorial Saraiva. 1965.

GONSALVES, Elisa Pereira, **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Ed. Alínea, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa et al. **A Escola Participativa:** o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LÜCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional**. 10ª ed. Petrópolis: Vozes. 1991.



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

MACHADO, José Pedro. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. 1ªEd. Lisboa/Portugal: Editorial Confluência LDA. 1956.

MARTINS, José. do Prado. **Administração Escolar: Uma abordagem crítica do processo administrativo em Educação**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENEZES, João. Gualberto. de Carvalho. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica: Literatura**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. Vários autores.

MILL, D; BRITO, N. D; SILVA, A. R; ALMEIDA, L. F. **Gestão da Educação à Distância (EaD):** Noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Roberto. Diretores Escolares e Gestão Democrática da Escola. In: GADOTTI, Moacir.; ROMÃO, José Eustáquio (Org.). **Autonomia da Escola princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997, p. 91-102.

SANTOS, Clovis. Roberto. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRAGTENBERG, Maurício. Relações de poder na escola. Educação & Sociedade – **Revista Quadrimestral de Ciências da Educação**. Campinas: CEDES/UNICAMP; São Paulo: Cortez, ano VII, n. 20, jan./abr. 1985, p. 40-45.