

# DESAFIOS DA GESTÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS



DRIELLE PINTO DE QUEIROZ

[driellequeiroz@hotmail.com](mailto:driellequeiroz@hotmail.com)

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os desafios da gestão escolar. A organização escolar está direcionada no planejamento e na missão de melhoria da qualidade do ensino, enquanto a organização administrativa está voltada para o processo de planejamento, para a utilização de forma consciente de recursos para a melhoria e melhor aproveitamento na realização de determinados projetos sendo eles de origem financeira, pedagógica ou social. Uma boa gestão escolar é de suma importância para o avanço da educação no Brasil. O gestor precisa de competência técnica, política e pedagógica para administrar a escola de forma a vencer os obstáculos e alcançar resultados exitosos.

Palavras-Chave: Administração Escolar; Planejamento; Ensino.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the challenges of school management. The school organization is directed to planning and to the mission of improving the quality of education, while the administrative organization is directed to the planning process, to the conscious use of resources for improvement and better use in the realization of certain projects, whether they are financial, pedagogical or social. A good school management is of utmost importance for the advancement of education in Brazil. The manager needs technical, political and pedagogical competence to manage the school in order to overcome obstacles and achieve successful results.

Keywords: School Administration; Planning; Teaching.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração, pela Faculdade Doctum de Guarapari, 2022

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo discutir a gestão escolar a luz da Administração. A sociedade mudou e conseqüentemente a escola não ficou indiferente a essas mudanças, as transformações ocorridas na sociedade afetaram diretamente o campo educacional provocando mudanças profundas nas concepções de administração e gestão escolar. Essas mudanças interferem na organização da escola contemporânea que precisa estar voltada para as novas realidades. A gestão escolar vem ganhando espaço no contexto educacional brasileiro buscando a participação consciente de todos os envolvidos na instituição escolar. A gestão democrática da educação representou uma grande conquista constitucional em 1988 por isso é fundamental destacar que a educação é um direito de todos. Em conseqüência das mudanças contemporâneas, é necessária uma atuação estratégica com ferramentas que facilitam as atividades da gestão das organizações tanto públicas como privadas (RITSON, 2013).

O termo gestão surgiu para se diferenciar da Administração Escolar apresentando no contexto educacional elementos e conceitos fundamentais para aumentar a eficiência dos processos institucionais e melhoria do ensino. Lück (2009) afirma que a Gestão Escolar é uma área de atuação que visa a promoção da organização que mobiliza e articula as condições necessárias e fundamentais para a garantia e o avanço dos processos socioeducacionais das instituições de ensino.

Libâneo (2004) diz que os princípios e métodos da organização escolar tem origem de experiência administrativa em geral, porém “suas características são diferentes das empresas industriais, comerciais e de serviços, pois seus objetivos são a formação de pessoas e seu processo de trabalho tem natureza eminentemente interativa com forte presença das relações interpessoais.

A organização escolar está centrada em planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação objetivando a eficácia e melhoria da qualidade do ensino, enquanto a organização administrativa empresarial tem o seu modelo de gestão voltado para planejamento, alocação de recursos, ações, princípios, valores e estratégias direcionado para o alcance dos objetivos propostos pela organização, visando os fins lucrativos da empresa. Nesse sentido, discutir o conceito de administração seria “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO 2001). Embora a gestão escolar tenha seus princípios baseados na gestão empresarial, elas exercem função social, visando atingir os objetivos determinados pela sociedade. A gestão escolar compreende três grandes dimensões: financeira, administrativa e pedagógica da escola. Com o aparecimento das organizações (empresa, a escola, a igreja, etc) surge a necessidade de administrá-las. Segundo (Chiavenato, 2003) a administração é a condução racional das atividades de uma organização sejam elas lucrativas ou não lucrativas. Segundo autor a administração trata do planejamento da organização, estruturação, da direção, e do controle das atividades, sendo assim imprescindível para sobrevivência do sucesso das organizações.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A tendência da educação atual no Brasil tem na gestão escolar um de seus principais pilares de transformação, porém, toda mudança de mentalidade, postura e atitude é algo difícil de implantar, principalmente no âmbito educativo. Libâneo (2001) conceitua a organização administrativa como uma forma de ordenar, estruturar e planejar as ações que prever as condições necessárias para realização de seus objetivos. Segundo Paro (2001, p. 123) o conceito de administração escolar é a “utilização racional dos recursos para a realização de determinados fins”. a gestão escolar possui três aspectos inalienáveis e interrelacionados: a competência técnica, a liderança na comunidade e o compromisso público-político. Campos e Silva (2009) elencam três dimensões para a administração escolar:

- **A dimensão ou competência técnica** refere-se à organização do trabalho escolar na dimensão administrativa e financeira. Essa competência requer do gestor conhecimentos para o gerenciamento de recursos humanos e materiais, na obtenção dos recursos e prestação de contas dos mesmos, conservação dos materiais e patrimônio público.
- **A dimensão política** refere-se a habilidade de se comunicar de forma eficaz e mobilizar a comunidade local e escolar, desenvolver e motivar a equipe, negociar e resolver conflitos, avaliar os trabalhos e dar opinião construtivas.
- **A dimensão pedagógica** é uma competência da gestão escolar que está diretamente ligada à finalidade da escola, que integram a dimensão pedagógica e formam a categoria do Projeto Político Pedagógico.

A gestão escolar tem a função de descentralizar o movimento administrativo e pedagógico no sistema de ensino. O resultado será uma crescente autonomia. A escola pública deve partir de um princípio democrático que viabilize ao seu representante, no caso, o gestor, construir suas ações de forma democrática e coletiva, pois a gestão democrática requer, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do estado e não uma conquista da comunidade (Gadotti, 1998).

A gestão democrática e a autonomia são princípios garantidos em leis, como a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e o Plano Nacional de Educação (PNE).

O contexto da Constituição Brasileira de 1988 enfatiza a gestão escolar no sentido amplo de sua ingerência, com o seguinte teor:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Constituição Federal do Brasil, art. 205, 1988)

Na década de 1990, mudanças aconteceram no âmbito legislativo, com a aprovação da Lei nº 9394/96 (LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação) alterando a estrutura da educação básica e as formas de organização e gestão, muito vem sendo feito para garantir a autonomia nas escolas públicas. Visando obter uma gestão democrática de ensino consistente, a LDB, no Título II, art. 3º, reforça esses princípios na busca de uma gestão eficaz e significativa, evidenciado, no art. 3º, item VIII - a gestão democrática do ensino público, na forma dessa lei e da legislação dos sistemas de ensino. Desta feita os sistemas de ensino pressupõem sua própria normatização para a gestão escolar democrática:

Art. 12 - Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I-elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II- administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

[...] IV- velar pelo cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas.

[...] 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 da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LDB. Título II, art. 12 e 14, 1996)

A gestão democrática requer autonomia da escola e ambas fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. Por conta disso, a LDB, no art. 15, assegura que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos grau de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (LDB, art. 15, 1996). A autonomia financeira da escola não significa que o gestor irá gastar o recurso no que quiser e como quiser. É necessário o uso eficiente dos recursos, através de planejamento. As decisões, as ações, a elaboração do planejamento devem ser tomadas por todas as partes e colegiados da escola, todos que tem interesse, direitos e deveres pela mesma. Para Libâneo (2004, p.114), “o princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e organizações paralelas à escola”.

Para garantir o direito do cidadão a educação e sobre o repasse de recursos financeiros públicos, tanto a Constituição Federal quanto a LDB prevêm que: “A União aplicaria anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida e proveniente de transferências na manutenção e desenvolvimento de ensino.” (CF art. 212 e LDB art. 69).

O FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) é o responsável pela captação de recursos financeiros, repasse dos mesmos e financiamento da educação básica, além de alguns projetos relacionados a educação superior e ao ensino técnico. Os recursos financeiros



são arrecadados através de impostos e transferências fiscais, determinados pela Constituição Federal. Vinculado ao Ministério da Educação, o FNDE tem a responsabilidade de executar ações e programas para a melhoria da qualidade da educação de nosso país. São programas que funcionam tanto para melhorar a infraestrutura, quanto para a execução das políticas públicas. Com função também de repassar o FUNDEB (Fundo Nacional de Desenvolvimento e Manutenção da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação) - fundo este criado através da Emenda Constitucional n.º 53/2006, onde o Governo Federal reúne a maior parte dos recursos que serão destinados à Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, Educação Profissional e Educação de Jovens e Adultos), buscando diminuir a desigualdade social e econômica nas regiões do país, principalmente que afetam a área da educação. O FNDE é responsável por programas como:

- Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)
- Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE)
- Programa Brasil Alfabetizado
- Fundescola
- Programa Nacional do Livro Didático (PNLD)

O programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é o principal programa do MEC que repassa recursos financeiros para as escolas públicas de Ensino Fundamental, Médio e Educação Especial.

O financiamento da educação também é citado como meta no PNE atual. A meta n.º 20 nos diz que deve ser feita uma ampliação dos investimentos públicos na educação pública de no mínimo 7% do PIB até o quinto ano de vigência do plano e o equivalente a 10% até o ano de 2024. O valor desses recursos é calculado baseado na quantidade de alunos informados ao Censo no ano anterior ao repasse. Com esse recurso podem ser feitas pequenas reformas, compras de equipamentos, manutenção e consumo, treinamento de professores, entre outras ações. Para acontecer o repasse das verbas, as escolas com menos de 50 alunos e que não possuem Unidade Executora (UEx.) receberão o recurso através da prefeitura e da Secretaria de Educação; as escolas com mais de 50 alunos deverão criar a UEx. e as APM's (Associação de Pais e Mestres) que junto com o Conselho Fiscal e Deliberativo definem o uso destes recursos financeiros e aprovam as prestações de contas. É nesse sentido que o conselho escolar é de fundamental importância, pois se configura como um órgão colegiado e têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, que envolve representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, gerando uma nova forma de gestão, onde as responsabilidades e as decisões tomadas são coletivamente compartilhadas. (LIBÂNEO, 2004). A prestação de contas da Unidade Executora é obrigatória, como fica definido no parágrafo único do artigo 70 da CF/88, que estabelece que prestará contas, qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumam obrigações de natureza financeira. A prestação de contas deve seguir as normas e ordens

estabelecidas em lei, sendo uma delas o princípio da transparência, onde deve ser apresentado as ações e estratégias que foram definidas para os recursos financeiros e ser feita a aprovação das contas para todos os interessados.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A escola é uma organização constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais e contribuir para formação de seus alunos, por meio de experiências de aprendizagem e ambiente educacional. O gestor escolar hoje é um profissional com muitas obrigações, muitos desafios, é um profissional que deve ter uma boa percepção do que está ao seu redor, saber administrar bem os recursos de sua escola, enfrentar os problemas diários sabendo que a palavra final, a autoridade pedagógica no ambiente escolar ainda é ele. Gerir uma escola vai além da simples aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial; como uma instituição social, sua lógica organizacional e suas finalidades são demarcadas por fins político-pedagógicos. Para Cativo et al. (2015), ocorre semelhança entre gestão empresarial e gestão educacional na forma da organização da instituição, entretanto há diferenças no modo de planejamento, enquanto uma se dá respectivamente em um curto período, a outra realiza-se em médio e longo prazo, em um processo global e contínuo com uma maior interação social entre os sujeitos envolvidos nos processos da organização educacional. Para Lück (2009), não se pode esperar que os gestores escolares enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro”, é necessário a inserção de pessoas capacitadas para a gestão de uma organização tão importante como escolas, pois muitos caminhos dentro da gestão estão surgindo, dando lugar a um perfil de gestão democrático-participativa, baseado na mobilização das equipes em prol aos resultados esperados e nas decisões conjuntas dentro da organização. As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola, não se resumindo a um mero papel administrativo, e sim um agente, um transformador político/social, mantendo a escola dentro de normas educacionais, e sendo sim a principal referência pedagógica da escola. A gestão, para além do atendimento às disposições legais, precisa estar atenta aos modos de interagir, de trabalhar, de agir e de pensar as práticas educativas junto à comunidade escolar.

### **4 REFERÊNCIAS**

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

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

CAMPOS, M.; SILVA, N. M. A. **Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão**. IX congresso Nacional de educação EDUCERE III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia 26 a 29 de Out. de 2009 Disponível em: [http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736\\_1234.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736_1234.pdf). Acesso em: 10 nov. 2022

CATIVO, Samara Nunes et al. **Gestão escolar: a formação do gestor no caminho da democratização da escola.** In: FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA, 7., 2015, Parintins. *Anais...* Campina Grande: Realize, 2015. Disponível em: <[http://www.editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/TRABALHO\\_EV050\\_MD1\\_SA6\\_ID519\\_29102015122503.pdf](http://www.editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/TRABALHO_EV050_MD1_SA6_ID519_29102015122503.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7.ed. rev. e. atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003- 6ª reimpressão

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Escola cidadã: a hora da sociedade.** In: MEC. *Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico.* Brasília: MEC, 1998, p. 22-29.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática.** 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola.** 5. Ed. Goiânia: Alternativa. 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2001. **projetos políticos pedagógicos em debate.** Goiânia: Ed. da UCG, 2004, p. 189-213.

RITSON, Neil. **Strategic planning.** 2<sup>nd</sup>. [S.l.]: Bookboon.com, 2013. *eBooks.* Disponível em: <<https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2022.