DIREÇÃO ESCOLAR: ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO – UMA TRAJETÓRIA PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

GILMAURA SOARES ARAÚJO

RESUMO
O presente artigo possui o intuito de compreender como a direção escolar, ao realizar seu fazer administrativo e pedagógico, contribui com a promoção da qualidade da educação, logo, utiliza-se da pesquisa qualitativa, analisando que ao exercer sua função investido com as características de um educador impacta positivamente a formação educacional do estudante. Portanto, cabe ao gestor, com suas ações, colaborar com a construção de um estudante que se torne cidadão, emancipado, acessando e permanecendo na escola, tendo garantido as habilidades para a aprendizagem efetiva. Assim, toda atividade-meio caminha para o desenvolvimento da atividade-fim, um discente articulado com os saberes da vida e da ciência, preparado para solucionar problemas de modo crítico e criativo no meio que vive e convive.

Palavras-chave: Direção Escolar; Administração; Pedagógico; Educação de Qualidade.

ABSTRACT
This article aims to understand how school management, when carrying out its administrative and pedagogical activities, contributes to promoting the quality of education, therefore, it uses qualitative research, analyzing that when carrying out its function invested with the characteristics of an educator positively impacts the student's educational background. Therefore, it is up to the manager, with his actions, to collaborate with the construction of a student who becomes a citizen, emancipated, accessing and remaining in school, having guaranteed the skills for effective learning. Thus, every means-activity moves towards the development of the end-activity, a student articulated with the knowledge of life and science, prepared to solve problems in a critical and creative way in the environment in which he lives and coexists.

Keywords: School Management; Administration; Pedagogical; Quality education.

INTRODUÇÃO

A oferta de uma educação que atenda determinados padrões de qualidade, expostos, principalmente por meio de políticas públicas, tem sido tema de ampla discussão nas esferas sociais, políticas, econômicas e acadêmicas, sendo um assunto percebido como essencial ao desenvolvimento de um país o qual se deve preocupar-se não somente com a entrada dos estudantes no ensino regular, mas com a permanência contínua destes, conforme garantido em lei (Brasil, 1988).

Entretanto, é preciso compreender que cada território tem uma necessidade específica quanto à qualidade para uma educação que disponibiliza, mesmo assim, no arcabouço teórico e jurídico pode-se encontrar um consenso dessa questão, tal como a apresentada a seguir:

> Uma educação de qualidade promove o desenvolvimento das competências necessárias à participação nas diferentes áreas da vida humana, enfrentamento dos desafios da sociedade atual e desenvolvimento do projeto de vida em relação com o outro. O desenvolvimento integral da personalidade é uma das finalidades atribuídas à educação em todos os instrumentos de caráter internacional e nas legislações dos países da região. A educação também é condizente se está orientada para as finalidades que são fundamentais em determinados momentos e contextos, como projeto político e social (Unesco, 2008, p.13).

Nessa conjuntura, a sociedade espera que o ensino seja constituído a partir de uma qualidade, entendida como "[...] preocupações, permitindo a rápida construção de um consenso por criar a ideia de agregação em torno de compromissos comuns" (Esteban, 2008, p. 6), e tem atrelado à administração e ao pedagógico escolar, o sucesso ou fracasso da formação plena de todos os discentes.

Na área educacional, a concepção do viés administrativo tem sido utilizada como meio para obter um determinado objetivo, porque demonstra que os recursos, ao serem usados partindo de uma lógica, de uma racionalidade,

podem atingir a um fim desejado (Paro, 2012, p. 18).

Logo, se na escola, o produto final que se quer alcançar é "[...] o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (Brasil, 1988, art. 205), e que, para tanto, é preciso que se tenha um processo pedagógico estruturado e sistematizado, o qual é dependente da organização funcional da instituição escolar, o diretor desse local, devido as suas incumbências, acaba sendo um dos responsáveis direto do êxito ou insucesso do processo de ensino e aprendizagem.

Essa valorização do diretor de escola segue paralela à valorização da administração no ensino básico, já que ele é considerado o responsável último pela administração escolar. Quer como aquele que coordena (e controla) o trabalho de todos, quer como líder que estimula subordinados e comanda a proposição e o alcance da metas, o diretor é considerado por todos como o elemento mais importante na administração da escola [...] (Paro, 2015, p.20)

Contudo, a função do gestor escolar não é apenas administrativa, ela também assume um caráter político e pedagógico, sendo corresponsável pela qualidade educacional. "De modo mais amplo possível, podemos dizer que as atividades do diretor de um grupo escolar podem ser classificadas em administrativas e pedagógicas, isto é, em atividades-meio e atividades-fim (Menezes, 1972, p. 192).

Sendo assim, não se pode fragmentar ambas as atividades citadas acima, pois elas coexistem e impactam a vida dos estudantes que frequentam o ensino regular. Então, esse profissional, que tem a função diretiva da unidade educacional, se descobre também como educador, buscando eficiência em sua atuação a fim de promover o bem-estar de todos que se encontram no local em que trabalha.

Destarte, compreender as nuances do trabalho do gestor que "[...] é antes um educador preocupado com o bem-estar dos alunos, que um administrador em busca de eficiência" (Dias, 1967, p. 9 apud Paro, 2015, p. 27), exerce seu cargo na educação guiando sua prática em prol da qualidade que o meio em que a escola se encontra tem como demanda para aquele tempo e espaço educativo.

Ao desenvolver essa consciência, o educador que desempenha o papel de administrador na direção de uma escola, oportuniza aos meninos e meninas, que acessam a educação ofertada a partir de um ensino humanizado e que aspira a qualidade educacional, uma formação autoral, imbuída pela criticidade para inferir nas situações cotidianas e se necessário, solucioná-las com criatividade, além da vivência que embasa a constituição de um sujeito potente, com habilidades ativas para ampliar suas ideias e atuações no meio em que se encontra.

Baseando-se nas argumentações até o momento expostas, esse artigo se apresenta com o intuito de responder o seguinte questionamento: Como é possível conceber a gestão escolar, percebendo a administração e o fazer pedagógico como igualmente importantes e necessários para promover a qualidade da educação? A fim de auxiliar a busca pela compreensão do problema exposto, traça como objetivo geral e específico: Identificar o papel do diretor escolar diante do administrativo e pedagógico que abrangem sua atuação e investigar a percepção que se tem construído em relação à qualidade da educação.

Justifica-se a construção deste trabalho devido a observação de que

No meio acadêmico, não apenas os estudos específicos sobre administração escolar – desde os trabalhos de José Querino Ribeiro (1938, 1952, 1968) e de Manoel Bergström Lourenço Filho (1972) – mas também os textos que tratam da educação escolar de modo geral enfatizam a relevância da organização e da gestão das escolas. Nos meios políticos e governamentais, quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua administração, seja para melhorar seu desempenho, seja para coibir desperdícios e utilizar mais racionalmente os recursos disponíveis. Também na mídia e no senso comum acredita-se de modo geral que, se o ensino não está bom, grande parte da culpa cabe à má administração de nossas escolas, em especial daquelas mantidas pelo poder público.

Para dar suporte às ideias que se pretende construir, o presente estudo faz uso da pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que, segundo Godoy, 1995, p. 21 - 22 "[...] esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada [...], então utiliza diferentes fontes documentais que "[...] neste caso, deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo os materiais escritos [...]".

Por fim, tem-se a pretensão que as discussões aqui iniciadas sirvam como base para novas fomentações entre os diferentes atores educacionais, de modo que o exposto torne-se relevante ao campo pedagógico, visto que essa temática, a qual envolve as ações do gestor escolar, tem sido colocada em pauta devido a sua intrínseca relação com o desempenho do ensino e aprendizagem, compreendido como base para uma educação de qualidade aos educandos matriculados nas escolas do sistema regular de ensino brasileiro.

ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO: O DIRETOR ESCOLAR E SUA DUPLA FUNÇÃO

O diretor de escola, dentro do seu cargo, possui diferentes atribuições as quais estão anunciadas em lei, a ele comporta, por exemplo: "[...] administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; [...] promover a cultura de paz nas escolas [...]" (Brasil,
1996, art. 12), atrelando ao gestor as funções da administração e do pedagógico no âmbito escolar.

Embora a maior parte dos estudos disponíveis, apresentem a separação: administrativo e pedagógico no fazer do diretor da escola, ambas caminham entrelaçadas. O primeiro é atividade-meio, enquanto o segundo, atividade-fim, no entanto,

"[...] Na verdade, se o administrativo é a boa mediação para a realização do fim, e se o fim é o aluno educado, não há nada mais administrativo do que o próprio pedagógico, ou seja, o processo de educá-lo. É, portanto, o pedagógico que dá a razão de ser ao administrativo, senão este se reduz a mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos que deve servir" (Paro, 2015, p. 25).

Dentre muitos conceitos definindo a administração, optou-se pela compreensão de que essa ação "[...] é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados [...]" (Paro, 2015, p. 25). Ideia que articula com o pedagógico quando este tem a intenção de proporcionar a educação significativa e de qualidade ao estudante, utilizando-se do administrativo para mediar os materiais, as estruturas e recursos disponíveis, alcançando o objetivo traçado.

Ao se tratar das questões pedagógicas, ao diretor é possível propor que essas sejam potencializadas e determinadas em favor da consolidação e implementação do diálogo contínuo entre as diferentes áreas que abarcam a constituição do sujeito, implicando na geração de um modo de pensar inovado, que se encontre com os interesses dos discentes, reorientando a prática e o modo de conceber o ensino contemporâneo.

Evidentemente que é "[...] uma proposta bastante desafiadora, pois possibilita aos educadores e a toda a comunidade escolar repensar sobre como o trabalho pedagógico pode dialogar com os diferentes contextos [...]" (São Paulo, 2020, p. 11), porém, ao realizar esse movimento, reconhece que a educação é complexa e que não é possível focar apenas em uma face desse bem social.

Logo, o diretor, em seu papel de administrador da escola, possui função educativa, sendo esse profissional concomitantemente ao seu cargo, um educador no lócus em que ele atua, portanto, "[...] a administração não é um processo desligado da atividade educacional, mas, pelo contrário, acha-se inextricavelmente envolvido nela de tal forma que o diretor precisa estar sempre atento às consequências educativas de suas decisões e de seus atos [...] (Dias, 1967, p. 9).

O ponto de vista evidenciado convoca o gestor da unidade escolar a se apropriar da possível mediação favorecida pela administração, para a realização de uma educação para e com sujeitos culturais, históricos, políticos e sociais.

Porém, é preciso atentar-se que ao incorporar as duas tarefas, tornando-se um administrador-educador, que visa à gestão e o

pedagógico da instituição, o diretor da escola poderá encontrar em sua trajetória demandas que tendem a interferir nessa conduta, de modo que:

Os termos desse problema envolvem uma variedade de temas que merecem ser examinados, mas, em suma, há que se considerar os determinantes que interferem no comportamento do diretor da escola pública fundamental. Investido na direção, ele concentra um poder que lhe cabe como funcionário do Estado, que espera dele cumprimento de condutas administrativas nem sempre (ou quase nunca) coerente com objetivos autenticamente educativos. Ao mesmo tempo é o responsável último por uma administração que tem por objetivo a escola, cuja atividade-fim, o processo pedagógico, condiciona as atividades-meio e exige, para que ambas se desenvolvam com rigor administrativo, determinada visão da educação e determinadas condições materiais de realização que não lhe são satisfatoriamente providas quer pelo Estado quer pela sociedade de modo geral (Paro, 2025, p. 43).

Mesmo assim, esse profissional necessita incorporar suas responsabilidades, tais como, administrar atividade-meio e alcançar o que se requer de uma escola, a atividade-fim, fundamentada em uma educação qualificada por meio de um processo pedagógico que abarque as demandas dos estudantes, dando-lhes suportes para a conquista de conhecimentos, que possam proporcionar a democratização aos bens materiais e o alcance a outros lugares, ampliando as ideias políticas, sociais, acadêmicas, econômicas e científicas.

Além disso, não se rotular como um gestor escolar somente administrativo ou apenas pedagógico, mas, como àquele que equilibra as duas funções executadas em conjunto com eficiência em prol da clientela educacional, é um convite que a atualidade tem se estendido para quem ocupa esse cargo como forma de melhorar sua trajetória, planejando, avaliando e viabilizando um trabalho integrado, compreendendo a importância desse ato para a promoção de uma educação de qualidade, inclusiva, democrática e protagonista aos bebês, crianças, adolescentes, jovens e adultos das unidades educacionais.

A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO E O TRABALHO DO DIRETOR DE ESCOLA

A cada período histórico, nota-se que fica em voga alguns temas em relação à escola e sua função política e social, na década de 80, firmando-se nos anos de 1990, o assunto acerca da qualidade da educação foi o tema central dos diferentes setores que regem a sociedade, como forma de propor o enfrentamento contra a defasagem e a oferta da equidade escolar.

Considerar qualidade para a educação é ponderar diversos aspectos em relação as

"[...] questões sociais, econômicas, científicas, tecnológicas, políticas, religiosas, étnicas, éticas, culturais, ou sejam questões com larga possibilidade de compreensão, condicionadas à relatividade do tempo histórico e geográfico e aos objetivos das políticas dominantes" (Freitas, 2019, p. 10).

Portanto, a escola, sua comunidade e demais áreas que dependem dela para compreender o mundo a partir dos conhecimentos cientificamente produzidos e por essa instituição sistematizado e disponibilizado a todos, têm procurado o que é uma educação de qualidade, e mesmo com diferentes ideias quanto ao assunto, o que se tem em comum é que "[...] No sentido absoluto, uma educação de qualidade seria, portanto, uma educação que cumpre com os seus objetivos [...]" (Gusmão, 2013, p. 301).

Sendo a educação, "[...] um processo social [...]" também concebida como "[...] um bem público e um valor comum a ser compartilhado por todos [...]" (São Paulo, 2019, p. 20), o que ela propõe como fim deve ser compactuado com àqueles que compõem o cotidiano escolar, de modo que cada um, dentro de sua função corrobore para "[...] desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores" (Brasil, 1996, art. 22).

Consequentemente, sabendo dos objetivos anunciados à ação educacional e que ela é providenciada obrigatoriamente pelo Estado e família que contam com a colaboração da sociedade (Brasil, 1988, art. 205), cabe a escola, como aparelho estatal e social a serviço do

núcleo familiar no qual encontra-se o estudante, desenvolver atuações que coadunem com a educação de qualidade.

Nesse sentido, a instituição escolar é personificada pelos sujeitos que dela fazem parte, os quais possuem deveres conforme o que se estabelece em legislações, mas também pelo que anseia o meio em que ela se encontra. Desse modo,

Esse novo lugar social da escola impõe que se repense seu significado público e os conceitos pelos quais compreendemos e guiamos nossas ações educativas [...]. Assim, qualidade de ensino na perspectiva de uma educação pública não é a formação de uma elite socioeconômica, mas a democratização do acesso aos bens culturais comuns que se encarnam nas disciplinas, saberes e valores da instituição escolar (Carvalho, 2007, p. 309).

Levando em conta que é preciso ofertar o acesso a esse lócus educacional de modo igualitário para todos, a fim de que consigam elaborar ideias com base no currículo escolar e a partir disso, conquistar o espaço que deseja na sociedade, os que trabalham diretamente com o ato educativo são responsáveis diretos para que esse propósito de concretize, entre esses profissionais está o diretor da escola.

Ao gestor escolar, cabe atenção às políticas que pregam o processo pedagógico caminhando concomitante ao administrativo, facilitando por parte do educando, a apropriação cultural, pois

"[...] Sendo a educação a maneira pela qual se constrói o homem em sua historicidade (como sujeito, senhor de vontade, que se diferencia do restante da natureza porque é criador de valores que fundamentam os objetivos a que se propõe), a realização concreta da educação precisa inapelavelmente levar em conta essa peculiaridade" (Paro, 2015, p.49).

É nesse contexto, que os atos diretivos dão enfoque aos fins da educação, os quais estão relacionados diretamente com a conquista da qualidade para essa ação que atribui a característica de sujeito a cada estudante, que ao administrar também se preocupe nas interferências pedagógicas e nos desafios postos para que os discentes tenham êxito na conquista curricular que subsidiam a formação cidadã. Para tanto, ambas as atuações devem estar orientadas também pela educação integral "[...] entendida como aquela que promove o desenvolvimento dos estudantes em todas as suas dimensões (intelectual, física, social, emocional e cultural) como parte indissociável do processo de aprendizagem ao longo da vida [...]" (São Paulo, 2020, p.9).

Trata-se de introduzir ao trabalho do gestor escolar uma visão política voltada ao desenvolvimento de todos, de modo não fracionada, superando a falta de articulação entre os conhecimentos da instituição educacional e aquilo que aprendem na vida, reconhecendo as particularidades e diversidade existentes no território em que vivem.

Evidentemente, que o diretor da escola não é o único profissional da unidade que a partir do seu trabalho concebido pela via dos princípios de um educador, distanciado da mera burocracia, mas a ela aliada, uma administração humanizada que está para o pedagógico, preservando a consciência de que o local em que atua impacta a vida dos estudantes, não irá conquistar sozinho a qualidade que se deseja para a educação.

Contudo, também é por meio do que ele faz que o ensino pode se democratizar, evidenciando ao educando, que não acabam suas oportunidades quando há eficiência na constituição do saber, assim, sua compreensão de quem ele é "[...] não se limita à condição de agente ou ator, mas se expande para sua qualidade de autor" (Paro, 2015, p. 57).

Assim, a qualidade da educação e o trabalho do diretor escolar estão interligados, ao profissional fica o trabalho a ser realizado pensando na administração e pedagógico não como concorrentes, mas aliadas em prol de um fazer educacional que possa alcançar o fim que se estabelece a esse bem político, assegurando que todos possam ser educados em uma escola com equidade, potência e efetividade.

"[...] a mediação a que se refere não se restringe às atividades-meio, porém perpassa todo o processo de busca de objetivos. Isso significa que não apenas direção, serviços de secretaria e demais atividades que dão subsídios e

sustentação à atividade pedagógica da escola são de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si, pois a busca de fins não se restringe às atividades-meio, mas continua, de forma ainda mais intensa, nas atividades-fim (aquelas que envolvem diretamente o processo ensino-aprendizagem) (Paro, 2015, p. 19).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se nas argumentações e discussões apresentadas ao longo desse artigo, conclui-se que é possível conceber a gestão escolar, percebendo a administração e o fazer pedagógico como igualmente importantes e necessárias a fim de que se promova uma educação de qualidade conforme as demandas sociais do tempo e espaço em que a escola encontra-se inserida.

Ser um gestor de escola não denominado somente como aquele que cuida da parte administrativa ou apenas da pedagógica, é uma proposta sustentada na concepção da qualidade para a educação, pois ao agir como um diretor não fragmentado, consciente do todo que ocorre na escola em que trabalha, corrobora para a superação da desigualdade e à promoção da inclusão e equidade social.

Para tanto, é preciso que esse profissional se compreenda também como educador, pois ao assumir o duplo papel, administrativo e pedagógico, a partir da perspectiva educacional, irá percebendo que suas atuações impactam diretamente os contextos nos quais o ensino e aprendizagem vão se constituindo.

E assim, pode-se tornar capaz de proporcionar o acesso aos que são excluídos do lócus escolar, facilitando a todos que tenham as oportunidades educativas conforme suas necessidades, interagindo a organização do ambiente com a aprendizagem conforme o contexto e os educando forem demonstrando as demandas daquele determinado tempo e espaço.

A relação que se estabelece entre o trabalho do diretor e a qualidade da educação é muito íntima, visto que, embora não se tenha uma definição comum do que seria essa qualidade, o que se tem de consenso é que tanto ela como o gestor, estão na escola em prol do fim educacional, que é a formação integral do educando, com a qual ele consiga adquirir a emancipação e a criticidade para exercer a cidadania.

Portanto, a integração entre as dimensões administrativas e pedagógicas é possível, pois ambas não são concorrentes, elas se complementam a fim de provocar ao ambiente escolar a compreensão de que uma educação eficiente é direito de cada discente e que isso perpassa pelas ações do gestor, o qual impacta de modo positivo ou negativo a vida de cada menino e menina matriculados no lócus educacional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso: 10 jul. 2024.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: Acesso: L14191 (planalto.gov.br)16 jul. 2024.

CARVALHO, José Sergio Fonseca. A Qualidade de Ensino Vinculada à Democratização do Acesso à Escola. Estudos Avançados. São Paulo, n. 60, p. 307-310, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ea/a/JfJVxYNnLmZRBGcmMq98Y5F/#ModalTutors Acesso: 04 jul. 2024.

DIAS, José Augusto. O Magistério Secundário e a Função de Diretor. São Paulo. 1967. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Universidade de São Paulo.

ESTEBAN, Maria Teresa. Silenciar a Polissemia e Invisibilizar os Sujeitos: Indagações ao Discurso Sobre a Qualidade da Educação. Revista Portuguesa de Educação, Braga, v. 21, n. 1, p. 5-31, fev. 2008. Disponível em: Visualização de Silenciar a polissemia e invisibilizar os sujeitos: indagações ao discurso sobre a qualidade da educação (rcaap.pt) Acesso: 12 jul. 2024.

FREITAS, Katia Siqueira de. Educação de Qualidade para Todos: Que Qualidade?. Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 02–13, 2019. DOI: 10.36732/riep.v1i3.37. Disponível em: https://ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/33. Acesso: 21 jul. 2024.

GUSMÃO, Joana Buarque de. A Construção da Noção de Qualidade da Educação. Ensaio:

Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 21, n. 79, p. 299–322, abr. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ensaio/a/8JpqPrntFpL4WVPLZV3gF6v/abstract/?lang=pt# Acesso: 22 jul. 2024.
MENEZES, João Gualberto de Carvalho. Direção de Grupos Escolares: Análise de Atividades de Diretores. São Paulo. CRPE Prof. Queiroz Filho: 1972. (Série Estudos de Documentos, v. 9, dez. 1972).
PARO, Vitor Henrique. Administração Escolar: Introdução Crítica. 17. Ed. Ver. E ampl. São Paulo: Cortez. 2012.
PARO, Vitor Henrique. Diretor Escolar: Educador ou Gerente. São Paulo: Cortez, 2015.
SÃO PAULO. Currículo da Cidade: Educação Infantil. – SME / COPED, 2019. Disponível em: https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/07/51927.pdf. Acesso: 23 jul. 2024.
SÃO PAULO. Educação Integral : Política São Paulo Educadora. – SME / COPED, 2020. Disponível em: https://acervodigital.sme.prefeitura.sp.gov.br/acervo/educacaointegral-politica-sao-paulo-educadora/ Acesso: 25 jul. 2024.
UNESCO. Educação de Qualidade para Todos: Um Assunto de Direitos Humanos.
2ª ed. Brasília: Unesco; Orealc, 2008. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150585 Acesso: 20 jul. 2024.