



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA – PROEAD  
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**NEILIANE GALVÃO MENDES**

**ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA E.E.E.M.I.  
OBDÚLIA DANTAS NO MUNICÍPIO DE CATOLÉ DO ROCHA-PB**

**CATOLÉ DO ROCHA – PB  
2014**

**NEILIANE GALVÃO MENDES**

**ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA E.E.E.M.I.  
OBDÚLIA DANTAS NO MUNICÍPIO DE CATOLÉ DO ROCHA-PB**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
apresentado ao Curso de Administração  
Pública, modalidade de ensino a distância, da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito à obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública, Linha de Formação  
Específica (LFE) III – Gestão Municipal,  
semestre 2014.2.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos

**CATOLÉ DO ROCHA - PB  
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M538a Mendes, Neiliane Galvão.

Administração escolar [manuscrito] : o papel do diretor escolar na E.E.E.M.I. Obdúlia Dantas no município de Catolé do Rocha-PB / Neiliane Galvão Mendes. - 2014.

23 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Profa.Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos, Secretaria de Educação à Distância".

1. Administração Escolar. 2. Papel do diretor. 3. Desafios. 4. Dificuldades. I. Título.

21. ed. CDD 371.2


**NEILIANE GALVÃO MENDES**

**ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA E.E.E.M.I.  
OBDÚLIA DANTAS NO MUNICÍPIO DE CATOLÉ DO ROCHA-PB**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
apresentado ao Curso de Administração  
Pública, modalidade de ensino a distância, da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito à obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública, Linha de Formação  
Específica (LFE) III - Gestão Municipal,  
semestre 2014.2.

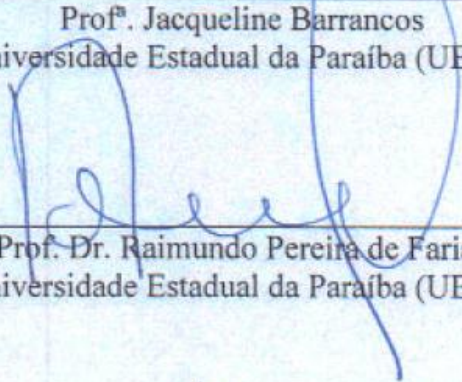
Aprovada em: 06/12/2014.

**BANCA EXAMINADORA**



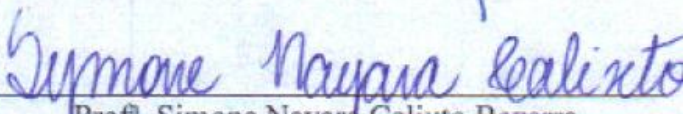
---

Prof.<sup>a</sup> Jacqueline Barrancos  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Dr. Raimundo Pereira de Farias  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof.<sup>a</sup> Simone Nayara Calixto Bezerra  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

“Saber esperar o tempo determinado pelo Senhor faz a diferença entre obter a vitória ou sofrer amargas conseqüências. Deus pode nos prometer algo, mas isso não significa que ele o vai cumprir hoje, amanhã ou depois. Tudo acontecerá no tempo determinado”

(Silas Malafaia)

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar ao meu Deus, pela minha vida, por todo amor, carinho, cuidado que me proporciona a cada milésimo de segundo.

Aos colegas de curso, especialmente: **Micaele, Tatiane, Claudiene, Margarete, Alcilene, Chaiane, Marileide, Thassia, Geraldino, Esdras, Quelma, Denise, Marta, Valdélida**. Obrigado a todos vocês pelo grande vínculo de afeto, amizade, companheirismo e sinceridade, e cada um de vocês venha esta a cada dia tendo o desejo de prosseguir na vida com integridade, sinceridade e respeitando uns aos outros e o mais importante de tudo isso, colocando Deus em primeiro lugar em suas vidas e buscando a humildade a cada dia, é isso que Deus quer de nossas vidas.

Agradeço a meus pais e meus irmãos que me ajudaram com incentivo durante toda a minha vida para que eu tivesse uma educação digna e de qualidade dando-me assim a oportunidade de estar hoje aqui frente a vocês para me tornar mais um dos que lutam por uma educação de qualidade.

Aos meus amigos, especialmente: **Keyla Morgana, Kenya Mayara, Areneide Araujo, Álvaro Lira, Ney Gadelha e Ocelir Vieira**, pela nossa amizade, por todo amor que me proporcionam, por estarem sempre do meu lado me apoiando em todas minhas decisões.

As minhas colegas e amigas: **Micaele e Tatiane**, pelo companheirismo, pela amizade, pela dedicação, por me darem forças para eu não desistir dessa jornada, enfim por toda ajuda nos momentos em que mais necessitei durante esses 04 anos.

Aos tutores Alexandre Wallace e Carlos Garcia por contribuírem para o enriquecimento, pela colaboração nas dúvidas que foram tiradas em todos os momentos difíceis que enquanto aluna passei.

A todos aqueles que, em qualquer momento, colocaram-se disponíveis para que hoje, juntos e felizes, pudéssemos participar desta conquista, a minha gratidão... A minha amizade àqueles que me quiseram bem e me apoiaram, nos bons e nos maus momentos. O meu perdão àqueles que, por motivos alheios à minha vontade, não me compreenderam. As minhas desculpas se houve momentos em que não foi possível mudar. Meus sinceros agradecimentos àqueles que confiaram na honestidade deste trabalho.

**“Sozinhos podemos chegar mais rápido.  
Mas acompanhados podemos ir muito mais longe...”**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais:

**JOÃO MENDES DA SILVA e MARIA DAS DORES GALVÃO MENDES**, que me apoiaram constantemente em todas as minhas decisões, até quando não pareciam demasiadamente compreensíveis aos vossos olhos. Se hoje tenho alcançado meus objetivos devo tudo à educação que vocês me deram, evidenciando que a humildade está acima de todas as virtudes e a verdadeira grandeza não consiste em receber honras, mas em merecê-las.

A Meus irmãos:

**NATHALIA GALVÃO MENDES e JIMMY WAGNER GALVÃO MENDES**, que estiveram sempre ao meu lado quando precisei, agradeço - lhes pelo apoio nas horas mais difíceis da minha vida durante essa caminhada.

A meu Noivo:

**WENDEL BARBOZA DE MELO**, inesgotável fonte de incentivo, sempre esteve me apoiando e incentivando para não desistir dos obstáculos que eu enfrentei durante esses quatro anos, muito obrigada por tudo, por estar ao meu lado e sempre confiar em mim. Amo-te.

Aos meus sobrinhos:

**SARA ARAUJO MENDES, DANIEL WAGNER ARAUJO MENDES e NICOLE GALVÃO DE PAIVA** apesar da pouca idade e não compreenderem esse momento, sempre foram minha inspiração, os meus maiores tesouros.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Primeiros Escritos de Administração Escolar no Brasil</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Diretor Escolar</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3</b>	<b>O perfil do bom diretor</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4</b>	<b>O papel do diretor</b> .....	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>19</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>21</b>
	<b>APÊNDICE - Questionário</b> .....	<b>23</b>



## ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA E.E.E.M.I. OBDÚLIA DANTAS MUNICÍPIO DE CATOLÉ DO ROCHA-PB

MENDES, Neiliane Galvão<sup>1</sup>

BARRANCOS, Jacqueline Echeverría<sup>2</sup>

### RESUMO

Quando se trata da gestão de escolas públicas, é inegável a importância da ação do gestor da escola para garantir a efetivação das conquistas legais do ensino. O presente trabalho apresenta um estudo do perfil do diretor escolar de instituição pública, buscando avaliar o papel desenvolvido pelo diretor escolar, frente à gestão da escola. A pesquisa tem como espaço de investigação a escola Obdúlia Dantas localizada no município de Catolé do Rocha-PB. O estudo indicou o peso de variáveis de natureza administrativa e pedagógica, uma vez que analisou, observou e registrou o papel desenvolvido pelo diretor escolar frente à gestão da escola, levantando assim seus principais desafios e dificuldades na opinião do diretor, que segundo ele “o papel do diretor é assumir uma postura democrática no exercício de suas atribuições, é ser o gerente geral responsável por mudanças, é estar dia-a-dia envolvido com a escola para que assim proporcione um ensino de qualidade aos alunos, é ter visão, alcançar metas estabelecidas, zelar pelo seu nome e acima de tudo tentar modificar o ensino retardado para um ensino inovador, essa é a missão do diretor escolar”. Ser diretor não precisa ser formado na área, basta apenas ter espírito de liderança, ou seja, fazer a diferença por onde passar, propondo mudanças, compartilhando e expondo sempre seus conhecimentos.

**Palavras-chave:** 1. Administração Escolar 2. Papel do diretor 3. Desafios 4. Dificuldades

### 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Graduando no curso de Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba.

<sup>2</sup> Professora Doutora em Estratégias Empresariais pela UFPB (2003). Mestre em Administração Financeira pela UEPB (1990). Graduada em Administração pela UFPB (1985). Professora Titular DA/CCBSA/UEPB.

Em função de transformações que vem ocorrendo no âmbito da gestão escolar, no que trata especificamente do papel do diretor escolar, a gestão escolar, vem sendo discutida com mais frequência, e têm ganhado força nas últimas duas décadas, a partir de questões que surgiram no cenário nacional, como eleição para escolha de diretores e implantação de Conselhos Escolares nas escolas públicas; e que modifica o papel do diretor escolar, que a partir de então passa a absorver novas demandas em função de transformações.

Paro (2007) afirma que a gestão escolar tem como finalidade a mediação para a realização de objetivos educacionais, podendo atingir objetivos semelhantes à administração geral. Assim sendo, para administrar, basta trabalhar com pessoas ou grupos para alcançar determinados objetivos, pois liderar é a arte de influenciar os outros, é o envolvimento de todos, distinguindo a diferença entre comandar e liderar, pois isso é fundamental em qualquer administração.

Um dos objetivos da gestão escolar é garantir as condições para o oferecimento de um ensino de qualidade a todos os membros da comunidade escolar. No entanto, a gestão escolar vai além da mobilização de pessoas e racionalização de recursos, envolve, pois, “intencionalidade, definição das metas educacionais e posicionamento frente aos objetivos educacionais, sociais e políticos (...)” (SCHNECKENBERG, 2007, p. 09), e visa, portanto, contribuir para a formação de cidadãos capazes de interagir com o mundo social no qual estão inseridos.

O diretor está sob orientação constitucional e estatutária (Lei nº 10.261/68 e Lei nº 444/85), possuindo direitos e deveres. Ele se debate entre duas funções: como educador, que visa alcançar os objetivos educacionais; e como gestor, que visa cumprir normas, leis, pareceres do sistema de ensino, emanados dos órgãos superiores, numa atividade, simplesmente, burocrática. (FRANCISCO, 2006 p. 38).

O papel do diretor é administrar a escola, coordenar a execução do plano escolar, organizar os procedimentos administrativos, planejar as questões pedagógicas e juntamente com a equipe escolar, criar condições para que a escola obtenha bons resultados nas diversas atividades. De acordo com Vasconcellos (2002, p. 61) a direção “tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos- da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento (...)”.

O diretor como ponto de referência na escola, é sobrecarregado de afazeres e expectativas, é um grande líder com comprometimento e criatividade, tem bom senso e coerência, é um mediador de conflitos e consensos, cumpri competências e constitui pessoas

que deverão desencadear várias tarefas que envolvem o contexto escolar, trabalha coletivamente de forma harmoniosa e produtiva garantindo a participação de todos, e ainda estar enquadrado nos critérios dos desempenhos administrativos que são planejar, organizar, dirigir, mostrando eficiência, eficácia, efetividade e relevância. É ele que está presente no dia a dia para, atender professores, alunos, pais, que enfrenta pressão no cotidiano escolar, tanto do sistema de ensino quanto da própria sociedade para conseguir efetivar bons resultados na melhoria de ensino.

Esse artigo se propõe em analisar, observar e registrar o papel do diretor Escolar frente á gestão da Escola, levantando assim seus principais desafios e dificuldades na opinião do diretor, mostrando suas principais atribuições, procurando situar o papel do gestor escolar na atualidade, na medida em que procura compreender a dinâmica que permeia o processo de gestão escolar e buscando compreender sobre os primeiros Escritos da Administração Escolar no Brasil, a origem histórica do cargo.

Assim sendo, esperamos contribuir para que o diretor escolar assuma um papel efetivo na elaboração, discussão, planejamento e encaminhamento de propostas no âmbito educacional. Para referenciar nosso trabalho temos como base o diretor escolar da Escola Estadual de Ensino Médio Inovador Obdúlia Dantas no município de Catolé do Rocha-PB, mostrando seus principais desafios e dificuldades, para o eficaz cumprimento das atribuições inerentes ao cargo que ocupa.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Primeiros Escritos de Administração Escolar no Brasil**

Com o passar dos anos, a organização escolar sofreu modificações e a função do diretor, que antes nas primeiras escolas instituídas incluía desde os aspectos administrativos até os pedagógicos, também foi alterado. Dessa forma, ao final da República Velha, o poder, antes atribuído ao Diretor do Grupo Escolar, foi transferido aos Delegados Regionais e aos Inspectores de Distritos, tendo em vista como indispensável para alcançar os resultados pretendidos da Reforma da Educação proposta em 1920.

Em uma trajetória educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Durante a década de 30 surgiram os primeiros escritos teórico no Brasil, foi quando se buscou a necessidade da formação do administrador escolar com base científica, a partir de então se começam a escrever um novo capítulo no campo da administração da educação.

Mais isto não significa dizer que não existia essa prática administrativa educacional brasileira até então, o que acontecia que os governantes daquela época não se importavam em oferecer a população um sistema de ensino de qualidade com foco na administração educacional.

O discurso dos intelectuais brasileiros que defendiam a chamada Escola Nova estava baseado na necessidade de aprimorar os métodos no campo educacional, sem perder de vista a ampliação da oferta educacional. Esse período ficou conhecido como, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que relatava questões como a falta de “espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar” como principal responsável pela “desorganização do aparelho escolar”. (MANIFESTO, 1932).

Autores como Leão (1945), Ribeiro (1986), Lourenço Filho (2007) e Teixeira (1961; 1964; 1997) foram escolhidos por serem considerados os pioneiros nos escritos teóricos da administração escolar no Brasil, no qual constituíram o material histórico-bibliográfico sobre o qual se buscou entender os primeiros contornos teóricos do campo da administração escolar. De acordo com (SANDER, 2007b), esses escritos favoreceu as bases iniciais para a consolidação deste campo de estudos no meio educacional brasileiro.

Segundo Ribeiro, (1986, p.179) Administração Escolar é o complexo de processos, cientificamente determináveis, que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia.

Ao falar da importância da Administração Escolar, Querino Ribeiro, considera a educação um “gênero de primeira necessidade” e que, como tal, especialmente no âmbito público, precisava funcionar de forma a obter o melhor rendimento, o que, segundo ele, só seria possível com uma compreensão e uma aplicação segura da Administração Escolar (RIBEIRO, 1978, p. 2). Nesse sentido, para ele:

A Administração Escolar envolverá, portanto, apenas os aspectos da educação e da instrução que se enquadrem e se desenvolvam dentro do processo de escolarização. (...) A teoria da Administração Escolar busca seus fundamentos nas atividades da escola que é, como pretendemos demonstrar, um daqueles recursos de que a sociedade lança mão para criar o clima em que o indivíduo deve educar-se “para” situações determinadas (RIBEIRO, 1978, p. 8).

## **2.2 Diretor Escolar**

O Conselho Federal de Educação (CFE) definiu, no Parecer nº 93/62, que:

Educador qualificado para o cargo de diretor seria aquele que reunisse qualidades pessoais e profissionais que o tornassem capaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência e de transmitir a professores, alunos e à comunidade sentimentos, idéias e aspirações de vigoroso teor cristão, cívico, democrático e cultural. (ANTUNES; CARVALHO, 2007, p.9).

Com a reformulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 4024/61 pela Lei nº 5.692/71 eliminou das escolas o cargo de Diretor de Grupo Escolar, o que ajudou a fortalecer o modelo que temos hoje, mudando o conceito de que o diretor tinha que ser o professor mais experiente, com muitos anos na mesma escola, e entrando em cena o Diretor Escolar com qualificação específica ,devendo ter competência para administrar a escola e juntamente os seus conflitos.

Segundo Vasconcellos, (2002, p. 61) nos afirma que “não se trata de um papel puramente burocrático administrativo, mas de uma tarefa de articulação, de coordenação, de intencionalização, que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico”.

O diretor da escola não representa apenas a autoridade da escola, nem o administrador eficaz, o diretor de escola é , assim como os outros sujeitos que trabalham na escola, apesar de ser a figura central é apenas um profissional da educação, que dirige, e que tem de dar conta de uma boa qualidade de ensino em sua escola, desenvolvendo trabalho coletivo e oferecendo melhores condições, considerando os aspectos político, econômico e social do contexto onde a escola está inserida, bem como, ser competente para administrar os recursos materiais, financeiros e humanos que, estão sob sua responsabilidade.

Vasconcelos (2002, p. 62) afirma que o diretor “deve se capacitar, buscar crescer e se fortalecer também no conhecimento para enfrentar os conflitos do cotidiano de maneira mais qualificada e produtiva”. O diretor escolar é, em geral, não apenas o encarregado da administração escolar, ao zelar pela adequação de meios a fins – pela atenção ao trabalho e pela coordenação do esforço humano coletivo —, mas também aquele que ocupa o mais alto posto na hierarquia escolar, com a responsabilidade por seu bom funcionamento.

Sendo assim, não há como negar que administrar uma escola não é tarefa fácil, é desafiadora. O melhor caminho é o trabalho em equipe, mas ele não existe sem que haja um líder. É a figura do diretor escolar que deve maximizar o potencial das pessoas envolvidas. Como disse Bill Bethel – “uma equipe bem sucedida é um grupo de muitas mãos, mas de uma

mente”(RevistaPP\_04\_10).Disponívelem:<[http://www.udemo.org.br/RevistaPP\\_04\\_10Parater.htm](http://www.udemo.org.br/RevistaPP_04_10Parater.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2014).

### **2.3 O perfil do bom Diretor**

O diretor terá as atribuições impostas pelas normas legais, ou seja, o diretor deverá ser capaz de consultar e interpretar a legislação de ensino. Deverá ter um conhecimento de leis, decretos, portarias, instruções e regulamentos. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 48).

No Brasil, como em tantas outras instâncias na administração pública, o diretor de escola ocupa um cargo de confiança. Borges (1992, p.18) afirma que o diretor de escola ocupa posição importante na estrutura do ensino público; elo entre os superiores e a Unidade Escolar. Nesse caso a gestão das escolas personificada até hoje na figura do diretor é responsabilidade do Secretário de Educação Estadual.

Devido à sua função operacional característica, ele enfrenta pressões e conflitos advindos do cotidiano escolar, do sistema educacional e da própria sociedade. Para Gomes (1997, p.21) o maior desafio para o diretor escolar é “administrar com sucesso os aspectos pedagógicos da escola”, nesse sentido ele estará oferecendo ao aluno uma oportunidade de um aprendizado sistematizado, um ensino qualificado, aceito culturalmente, e acima de tudo possa contribuir para a transformação desse aluno em verdadeiro cidadão.

Ser um diretor escolar exige de quem está no cargo liderança, manter uma postura firme ante os liderados e acima de tudo exemplos a ser seguido, o diretor é o diferencial da escola. Diferenciar-se, para ele, é uma necessidade através do uso da sua liderança, embora ela não seja algo que se aprenda de uma vez por todas. Liderança que se diferencia, não pelo salário, pela origem, sexo. O diretor precisa respeitar à legislação, ter bom senso, experiência, competência, comprometimento e criatividade, manter um diálogo aberto com todos, comunicar com eficiência, ser visionário para assumir uma missão que inspire o grupo, professores, funcionários, alunos e pais.

O bom desempenho no cargo da direção escolar irá exigir do diretor, além dos requisitos já citados, que ele exerça algumas funções específicas do cargo, tais como: preparar o orçamento para os serviços sob sua superintendência; revisar e determinar a política educacional, conforme as realidades sociais presentes e previsões futuras; escolher o pessoal técnico administrativo sob sua direção; escolher os locais para instalação das escolas; participar da criação e da avaliação dos currículos e programas escolares; escolher e distribuir

materiais necessários. Conforme explica Drabach e Mousquer (2009, p.49), além de conhecer a técnica administrativa, o diretor precisa conhecer o modo de vida e de educação de sua época, compreendendo as teorias da Psicologia, Filosofia e Sociologia Educacional, para que possa desenvolver estratégias administrativas de pôr em prática seus ideais de educação.

Em suma, o diretor que “renova, deve ser educador, no mais amplo sentido do termo” (LEÃO, 1945, p. 159). Diante do exposto, pode-se perceber que o diretor sofre várias interferências no desenvolvimento de suas atribuições, sejam elas internas ou externas. Essas interferências, por sua vez, podem ser agrupadas para efeito de análise em duas dimensões: interferência de organismos externos (públicos ou privados) que influenciam direta ou indiretamente na gestão do diretor e pela administração de conflitos e procedimentos administrativos e pedagógicos no interior da escola. O diretor escolar precisa administrar a escola a partir destes dois pressupostos básicos, e o sucesso de sua gestão está no fato de conseguir criar que possibilitem atuar nestas frentes simultaneamente. (PARENTE; CONCEIÇÃO, 2011, p.2).

#### **2.4 O papel do Diretor Escolar**

Dentre os elementos do comportamento administrativo do diretor, vamos encontrar atividades que não se distinguem daqueles já defendidos por Ribeiro (1986) e Leão (1945): “planejar e programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar” (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 88), em função de ambos partirem da mesma base proposta por Henry Fayol.

Cabe ao gestor o papel de administrar a escola, organizando os procedimentos administrativos, planejando as questões pedagógicas e juntamente com toda a equipe escolar, funcionários e técnicos, criar condições para que tudo se articule e esta integração faça a escola desenvolver suas atividades adequadamente. (PARENTE; CONCEIÇÃO, 2011, p.2).

O Diretor da Educação é a figura central, pois é ele quem “dirige o trabalho modelador de outras vidas, ajuda a progredir, mental e moralmente a comunidade inteira. É o líder, condutor educacional de sua gente, o árbitro nos assuntos de educação.” (LEÃO, 1945, p. 158). Apesar das adversidades, inerentes ou não ao cargo que ocupa, a figura do diretor está diretamente ligada à transparência das ações educacionais e sociais da comunidade onde está inserida a escola. Na busca dos culpados pelos fracassos do ensino na escola, eles são a mira preferida. Nos elogios, também são lembrados como o principal responsável pelo sucesso.

A importância do diretor no âmbito escolar mostra-se de grande importância, sendo ele responsável pela organização de procedimentos administrativos e pedagógicos, bem como o articulador de diversas ações que proporcionam à escola as condições necessárias para desenvolver o seu papel de educar. Segundo Drabach e Mousquer (2009, p. 266) diz que: “A gestão passa a ser sinônimo de ambiente autônomo e participativo, o que implica trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns.”

Luck não vê o diretor como fiscal de escola e sim, gestor, ele afirma:

No que diz respeito ao papel do diretor, este deixa de ser alguém que tem a função de *fiscalizar* e *controlar*, que centraliza em si as decisões, para ser “[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos” (LUCK, 2000, p. 16).

Não basta apenas ter conhecimento do que está prescrito na lei. Dentre os elementos do comportamento administrativo do diretor, vamos encontrar atividades que não se distinguem daqueles já defendidos por Ribeiro (1986) e Leão (1945) como: “planejar e programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar” (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 88)

Cabe ao diretor/gestor o papel de administrar a escola, organizando os procedimentos administrativos, planejando as questões pedagógicas e juntamente com toda a equipe escolar, funcionários e técnicos, criar condições para que tudo se articule e esta integração faça a escola desenvolver suas atividades adequadamente. (PARENTE; CONCEIÇÃO, 2011, p.2).

Os pontos fundamentais para o diretor desempenhar todas essas funções com competência, primeiro é preciso saber articular, ter capacidade administrativa, pedagógica, de recursos humanos e política. E segundo a sensibilidade do profissional às demandas de sua comunidade escolar e a permanente abertura à discussão.

Diante do exposto podemos afirmar que o verdadeiro líder deve ser corajoso (não herói) e assumir responsabilidades. É necessário ter sensibilidade para fazer sábio o uso do poder nas tomadas de decisão, e enfrentar desafios que lhe são propostos nesse cargo tão complexo de ser desenvolvido. O líder deve transformar a educação em prioridade máxima nacional, pois a educação é o caminho mais curto para o desenvolvimento desejado.

### **3 Metodologia**



De acordo com Andrade (2006, p.29) “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca dos conhecimentos”. Sendo assim, a metodologia pode ser considerada como as diferentes formas de abordar assuntos, buscando através das informações colhidas, descobrir as principais causas que podem proporcionar o verdadeiro conhecimento.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo quanto aos fins, uma vez que se analisou, observou, registrou os fatos (variáveis) sem manipulá-los do Diretor do Colégio Obdúlia Dantas no município de Catolé do Rocha-PB. Que segundo Vergara (2005, p.47) a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno. Teve caráter exploratório, pois, estimulou o entrevistado a pensar livremente, buscando entendimento sobre as questões, e abrindo espaço para minha interpretação.

Quanto aos meios, a pesquisa teve caráter bibliográfico, uma vez que foram utilizados livros, artigos de jornais e revistas sobre o tema. Segundo Vergara (2005, p. 48) “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Quanto às técnicas de pesquisa, a realização da pesquisa de campo usou uma entrevista estruturada, foi selecionado o profissional Laércio de Araujo Silva, para responder perguntas com relação ao tema, que no qual possui as características definidas para o estudo, pois ele é Diretor Titular da Escola Estadual de Ensino Médio Inovador Obdulia Dantas, no município Catolé do Rocha-PB. Segundo Vergara (2005, p.53) “Os sujeitos de uma pesquisa são aqueles que fornecerão os dados que o autor necessita para fazer a pesquisa”.

Para a coleta dos dados, foi aplicada uma entrevista composta por 10 (dez) questões abertas ao Diretor do Colégio Obdulia Dantas em Catolé do Rocha-PB no dia 14/10/2014, na qual foi realizada no período da tarde ao ar livre na Escola Estadual João Suassuna (a Escola da pesquisa estar em reforma) com uma duração aproximada de 1h e 40 minutos.

Os elementos foco da pesquisa foram atribuições ao cargo de diretor, dificuldades e facilidades de liderar uma escola, principais desafios frente ao cargo de diretor, qual o papel do diretor escolar.

#### **4 Resultados e Discussão**

Com base na metodologia apresentada realizamos uma entrevista com o Diretor Escolar da Escola Estadual de Ensino Médio Inovador Obdúlia Dantas no município de Catolé do Rocha-PB.

Em relação à Formação Acadêmica, o Diretor da Escola é Licenciado em Matemática, não possui especialização na área de Gestão Escolar. No aspecto de tempo de exercício profissional na docência, ocupa o cargo de diretor há 03 anos, no qual foi escolhido por Eleição no ano de 2011, envolvendo funcionários, alunos e pais.

Acerca de algum programa de capacitação ou formação voltado a área de gestão escolar, o diretor informou que possui apenas um curso de gestão de pessoas com 360/h. Isso indica que na Rede Pública Estadual no município de Catolé do Rocha não existe uma prática de promoção voltada à capacitação e formação de gestor escolar.

Sobre suas atribuições no cargo de Diretor, já passou por todos os setores dentro da Escola, desde faxineiro, portaria, almoxarifado, sala de aula, mantém sempre contato com o Conselho Escolar, grêmio estudantil, acompanha o livro ponto; e sempre que necessário passa por eles, pois gosta de mostrar aos seus colegas de trabalho que não pelo fato de ser diretor que não pode fazer o que eles fazem, para ele não basta conhecer só a lei, o diretor tem que esta envolvido em todos os setores da escola para melhor desempenhar sua função.

Dentre às atribuições que ele considera mais difíceis, destacou a parte do Gerenciamento pessoal na qual estão envolvidos professores, funcionários, pois para ele a gestão de pessoas é uma área que requer muito da capacidade de liderança do diretor, por isso existe pouca participação, envolvimento e que na maioria das vezes não tem pessoas qualificadas para trabalhar juntamente com o gestor escolar onde dificultando assim o trabalho.

Porém nem tudo o diretor considera difícil de lidar, ele considera, por exemplo, liderar os alunos como uma tarefa pouco complicada, pois para ele os alunos são diferentes dos funcionários, pois eles cumprem regras estabelecidas, e quando surge qualquer problema que ele não consegue resolver, chama os pais dos alunos para que juntos achem uma solução mais adequada para resolver o problema.

Em relação aos processos Administrativos de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, o diretor disse que primeiro analisa quais as mudanças que precisa de agilidade para elaborar essas atividades, e como ele sempre estar interagindo em todos os setores essas mudanças são notáveis, conta também com funcionários capacitados, mas a maioria precisa de uma capacitação para assim melhor seu desempenho na função democrática da gestão da escola.

Nesse sentido, os resultados ratificam o quesito anterior, na medida em que não foram convenientemente capacitados ao exercício da gestão escolar, os mesmos indicam que dificuldades administrativas, superação de rotinas e dificuldades cotidianas e a obrigação de intervir no processo de planejamento pedagógico geral da instituição são encaradas como grandes desafios.

O diretor ainda afirma que os principais desafios frente ao cargo que ocupa, está em precisar sempre motivar seus profissionais, estar presente com os alunos, colocar os pais como aliados e parceiro e colaboradores, e principalmente está em sintonia com tudo que acontece no mundo.

Quanto ao ponto de vista em relação ao papel do diretor ele afirma que é preciso assumir uma postura democrática no exercício de suas atribuições, e ser o gerente geral responsável por mudanças, estar dia-a-dia envolvido com a escola para que assim proporcione um ensino de qualidade aos alunos, ter visão, alcançar metas estabelecidas e zelar pelo seu nome e acima de tudo tentar modificar o ensino retardado para um ensino inovador, essa é a missão e tem sido o seu desafio como diretor escolar.

## **5 Conclusão**

Ser Diretor é o grande desafio da administração escolar. É necessário que haja um comprometimento com a Escola e a comunidade a sua volta. O Colégio Estadual de Ensino Médio Inovador Obdúlia Dantas, apresenta as características de uma boa administração por parte do diretor Laércio. Podemos observar que o diretor como mediador do conhecimento tem demonstrado preparo para o exercício da função, há respeito por parte dos alunos, pois o mesmo tem interagido com eles, sendo comunicativo e dinâmico.

Percebi que existe pouca participação por parte dos funcionários para o bom aperfeiçoamento da escola, e ao mesmo tempo pessoas acomodadas porque antes era dirigida por uma maneira totalmente diferente da metodologia atual; muitos professores precisam de capacitação, a fim de poder está mais bem preparado e proporcionar aos alunos uma aprendizagem eficaz.

Nem sempre a formação acadêmica na área da gestão Escolar é suficiente, pois o diretor da escola citada, não a possui, no entanto o seu espírito de liderança tem sido suficiente, não esperando somente que os liderados proponham mudanças, mas compartilhando experiências vivenciadas por cada um.

A Escola Estadual Obdúlia Dantas no município de Catolé do Rocha-PB, esta fazendo a diferença com uma excelente administração (a sociedade na maioria das vezes observa apenas a parte física da Escola que estava em péssimas condições) o diretor realmente veste a camisa da escola, tem visão, é trabalhador, buscar sempre inovar, e vem fazendo a diferença nos últimos 03 anos, com uma gestão com austeridade visando o futuro melhor para escola.

Diante do que foi estudado e pesquisado, observei que a gestão escolar é de extrema importância para o desenvolvimento da escola. Neste sentido, é possível não termos apresentado uma “originalidade significativa”, como considera Wosny (2002), porém a caminhada de construção desse artigo nos permitiu ampliar conceitos e reflexões e, agregar novos saberes visando construir uma base sólida para exercer com excelência o cargo de Diretor Escolar.

**SCHOOL ADMINISTRATION: THE DIRECTOR'S ROLE IN SCHOOL EEMI  
Obdulia DANTAS COUNTY Catolé ROCK-PB**

**ABSTRACT**

When it comes to the public schools of management, it is undeniable the importance of school manager action to ensure the effectiveness of legal education achievements. This paper presents a study of the profile of the school director of public institution, seeking to assess the role played by the school director, opposite the school management. The research is research area in obdulia Dantas school located in the municipality of Catolé Rocha-PB. The study indicated the weight of administrative and pedagogical variables, since it examined the role played by the director School opposite the management of the School, thus raising its main challenges and difficulties in the opinion of the director, who according to the director "the role of director is to assume a democratic attitude in performing their duties, is to be the general manager responsible for changes, is living day to day involved with the school so that provide quality education to the students, is to have vision, set goals and achieve ensure their name and above all try to modify the delayed education for an innovative teaching, this is the mission of the school director. "Being Director need not be formed in the area, enough to have a spirit of leadership, that is, make a difference where to go, proposing changes, sharing and always exposing their knowledge.

Keywords: School Administration. Role of director. 3. Challenges 4. Difficulties

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Rosmeiri Trombini e CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves **O Gestor escolar : entre o discurso e a ação.** Universidade Estadual de Maringá – Maringá/PR.– PDE/PR/2007.

BURAK, Dalila Maria Antoneche e FLACH, Simone de Fátima Flach. **Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta Grossa – PR.** Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG. Ponta Grossa, 2010.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 4.024/61.**

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 5.692/71.**

BRASIL. **Conselho Federal de Educação (CFE), Parecer nº 93/62.**

CONCEIÇÃO, Sérgio Henrique da. **Gestão escolar: O perfil do diretor das escolas públicas municipais de Itabaiana – SE.** Universidade do estado da Bahia(UNEB)2011.

DRABACH, Neila Pedrotti e MOUSQUER, Maria Elizabete Londero **“Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades”** (Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009).

FRANCISCO, Iraci José. **“A Atuação do Diretor de Escola Pública: Determinações Administrativas e Pedagógicas do Cotidiano Escolar”** Dissertação de Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/2006.

GOMES, A. M. C. **Dirigir uma escola: um desafio.** In: AMAE Educando n.272, nov. 1997, p. 18-22.

\_\_\_\_\_ Disponível em <<http://www.curriculosemfronteiras.org/>>. Acesso em: 06 de Outubro. 2014.

\_\_\_\_\_ Disponível em<<http://revistaescola.abril.com.br/gestoescolar/diretor/diretor-cargo-confianca-comunidade-423318.shtm>>. Acesso em 07 de Outubro. 2014 .

\_\_\_\_\_ Disponível em<<http://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas/gestao-democratica/diretor-cargo-confianca-comunidade-425301.shtm>>. Acesso em 14 de Setembro. 2014.

\_\_\_\_\_ Disponível em<<http://revistaescola.abril.com.br/comunidade/diretor/-cargo-confianca-comunidade-423318.shtm>>. Acesso em 02 de Julho. 2014.

\_\_\_\_\_ Disponível em<<http://glaucoortez.com/2009/11/07/lideranca-de-diretor-de-escola-e-fundamental-para-melhorar-o-ensino-publico-no-brasil/>>. Acesso em 20 de Agosto. 2014.

\_\_\_\_\_Disponível em [http://www.udemo.org.br/RevistaPP\\_04\\_08Tudo.htm](http://www.udemo.org.br/RevistaPP_04_08Tudo.htm) **Tudo o que o diretor faz na escola** . Acesso em 07 de Outubro. 2014.

\_\_\_\_\_Disponível em: <[http://www.udemo.org.br/RevistaPP\\_04\\_10.htm](http://www.udemo.org.br/RevistaPP_04_10.htm)>. **Para ter a escola que queremos**. Acesso em: 11 nov. 2014.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão, v. I).

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: curso básico**. 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007.

PARENTE, Juliano Mota e CONCEIÇÃO, Sérgio Henrique. **Gestão escolar: O perfil do diretor das escolas públicas municipais de Itabaiana – SE**. Universidade do estado da Bahia (UNEB)2011.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, V. H. **José Querino Ribeiro e o paradoxo da Administração Escolar**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 23, n. 03, p. 561-570, set./dez, 2007.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007a.

SCHNECKENBERG, M. **O princípio democrático na atuação do diretor de escola: um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos**. In: Gestão em rede, n.75. mar 2007, p. 8 – 14.

TEIXEIRA, Anísio. **Que é administração escolar?** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.36.n.84,1961.p.84-89.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano de sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

## APÊNDICE



### QUESTIONÁRIO PARA O DIRETOR ESCOLAR

1. Qual a sua formação acadêmica?
2. Quanto tempo ocupa o cargo de diretor? Como foi eleito?
3. Quais são suas principais atribuições?
4. Para você quais as atribuições são mais difíceis?
5. Quais as menos complicadas?
6. Sabemos que dentro dos processos administrativos está Planejar, Organizar, Dirigir e controlar. Como você elabora essas atividades?
7. Quais as suas principais dificuldades frente ao cargo que ocupa?
8. O que é preciso fazer para minimizar essas dificuldades?
9. Quais os seus principais desafios frente ao cargo que ocupa?
10. No seu ponto de vista, qual é o papel do diretor Escolar?