

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - ESCOLA DE GESTORES**

**QUAL É A TAREFA DE UM DIRETOR-DIRIGENTE?**

**Aluna: Ana Marcia Ponvequi**

**Orientador: Ângelo Ricardo de Souza**

**Curitiba, fevereiro de 2010.**

# QUAL É A TAREFA DE UM DIRETOR-DIRIGENTE?

Ana Marcia Ponvequi \*

---

## RESUMO

As atribuições do diretor de escola são aquelas definidas nos instrumentos legais que regulamentam o exercício de sua função, como por exemplo, as leis federais e estaduais de educação como também o próprio regimento interno da escola. Além do papel administrativo e pedagógico assume também o político nas mediações que acontecem no dia a dia da unidade escolar, tornando parte da comunidade que está inserido e participando todos os envolvidos do processo de gestão escolar que acontece na escola.

**Palavras-chave:** Diretor.Pedagógico.Político.Administrativo.Papel.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O papel do diretor de uma unidade escolar é definido pelo instrumento que normatiza sua função e depende do estado em que ele exerce a mesma.

A própria palavra 'diretor' começa a ser questionada. Pois a proposta de que a direção da Escola seja exercida não por um indivíduo, mas por um colegiado, formado por representantes de todos os envolvidos no processo educativo.

Qual a tarefa básica de um diretor que se assume enquanto 'educador-dirigente'? (...) A resposta não é simples. Mas pode ser encontrada quando o diretor-educador toma consciência de que, sozinho, não pode administrar todos esses problemas e passa a compartilhar responsabilidades com alunos, professores, pais e funcionários.

A Unidade Escolar é o espaço privilegiado de formação profissional permanente, onde grupos de professores, com objetivos comuns, podem decidir, coletivamente, o que precisam aprender, para que seus alunos aprendam.

---

\* Graduada em 1995 pela Faculdade de Jandaia do Sul/Biologia. Endereço eletrônico: [anamphs@seed.pr.gov.br](mailto:anamphs@seed.pr.gov.br)

Diante dessa situação, os 'educadores-dirigentes' precisam tratar os professores como se deseja que estes tratem os alunos, ou seja, levando em conta suas condições concretas de existência e dando-lhes meios para que construam conhecimentos que lhes permitam interferir na realidade.

Se todos participam nas decisões que dizem respeito à Escola, todos devem avaliar os resultados obtidos através de seu trabalho. Quando os alunos fracassam, quem está sendo reprovado não é só ele, mas, principalmente, o projeto pedagógico, que se revelou inadequado. E a escola precisa prestar contas à comunidade a qual serve.

Uma escola assim aberta, viva, em constante interação com a realidade, dirigida democraticamente, sem excluir ou desqualificar ninguém, passa a articular interesses e necessidades da maioria da população.

Ter pré-disposição para trabalho coletivo. Esta é uma das exigências básicas: saber trabalhar em equipe, afinal o que queremos é que na escola seja feita uma gestão participativa e democrática, portanto o diretor deve saber trabalhar em equipe.

Ser articulador e mediador dos segmentos internos e externos: o diretor deve ser uma pessoa que abra o diálogo com os diferentes grupos existentes tanto dentro da escola como fora dela, buscando a maior interação possível com esses grupos em favor do desenvolvimento de sua escola.

Ter iniciativa e firmeza de propósito para realização de ações : o diretor precisa ser uma pessoa sempre disposta a estimular e incentivar as ações positivas de seu estabelecimento, sempre que possível encabeçando essas iniciativas ou à frente delas, junto das pessoas que as iniciaram.

Ser conhecedor dos assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos: o diretor deve estar atualizado com relação a todos esses temas e como eles afetam a gestão da escola.

Ter espírito ético e solidário: o diretor precisa conduzir suas atribuições sempre respeitando os princípios éticos, com imparcialidade e isenção, mas sem ser ausente e distante dos acontecimentos. Também deve promover que todos na escola também respeitem estes princípios.

Ser conhecedor da realidade da escola: o diretor precisa conhecer não apenas a escola internamente, mas a comunidade envolta da escola. Ele deve entender o contexto da sociedade em que a escola está inserida, conhecer o meio onde os alunos vivem, entender suas famílias e descobrir os problemas que cercam a escola

e também os pontos positivos existente envolta dela. O diretor precisa saber que tudo o que acontece fora da escola acaba exercendo influência dentro dela.

Ter credibilidade na comunidade: o diretor precisa ser uma pessoa que transmita credibilidade, quer na sua conduta profissional, como pessoal e até mesmo na familiar. As pessoas, na maioria das vezes, avaliam o comportamento do diretor da escola com o comportamento que ele apresenta na vida social. Portanto, é de se esperar que a pessoa que venha a ser diretor de uma escola, seja uma pessoa de credibilidade junto a comunidade que ele representa.

Ser um defensor da educação: o diretor precisa acreditar no modelo de ensino, nas práticas educacionais e no sistema de educação como um todo. Deve também ter compromisso na elaboração e execução das políticas públicas e, além de acreditar, deve repassar para os outros, esse seu entusiasmo.

Ter liderança democrática e capacidade de mediação. Sabemos que estamos sendo repetitivos, mas o diretor para poder dirigir a escola precisa saber ouvir a todos, dividir responsabilidades e ser capaz de mediar conflitos e oposições. Somente assim é que ele irá construir uma gestão democrática e participativa.

Ser capaz de auto-avaliar-se e promover a avaliação do grupo. O diretor precisa saber que nem sempre está certo e que nem sempre tem razão, nem ele e muitas vezes nem o grupo. Por isso, ele deve ser capaz de reconhecer isso e tomar as medidas necessárias para corrigir suas deficiências e as deficiências do grupo. Entenda isso, como um sinal de humildade. Ao fazer uma avaliação de si mesmo e do grupo o diretor está tendo a grande oportunidade de medir seus erros e acertos e corrigi-los a tempo antes que seja tarde demais e comprometer todo o seu trabalho e o trabalho de sua equipe.

Ter a capacidade de resolver problemas: o diretor deve ser capaz de ver, ouvir, sentir o problema no momento e no local onde está acontecendo, sem fugir dele e sem tentar adiar a sua solução. Os problemas sempre irão existir e o diretor deve dar encaminhamento a eles, procurando resolve-los de forma definitiva e não tomando medidas paliativas que somente acobertem o problema naquele momento, permitindo que mais tarde eles se repitam. Sempre busque a ajuda e a participação de outras pessoas para ouvir suas opiniões sobre a questão e dividir as responsabilidades pelas decisões tomadas.

Ser transparente e coerente nas ações. O diretor deve sempre tornar de conhecimento de todas as suas ações e decisões e fazendo isso de forma antecipada não esperando que venham primeiras as cobranças para só depois dar

esclarecimentos, pois isso pode gerar dúvidas sobre a sua gestão, causando um clima de desconfiança entre as pessoas.

Portanto, a palavra chave é comunicação. O diretor deve prestar contas de seus atos e, para isso, poderá utilizar os diversos meios de comunicações existentes e disponíveis na escola para dar clareza e retidão aos seus atos. Não deve agir por impulso e demonstrar coerência entre aquilo que ele diz e aquilo que ele faz

Esses são apenas alguns dos atributos que se espera de uma pessoa que queira assumir a função de diretor escolar.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Vale ressaltar o conceito de gestão democrática segundo alguns autores:

O conceito de Gestão Escolar, relativamente recente, é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Para fim de melhor entendimento, costuma-se classificar a gestão escolar em três áreas, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico: **Gestão Pedagógica**, (grifo meu) Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa. (Dos Santos, 2006, p.130)

Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se que dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. (Libâneo, 2005, p.332)

Qual a tarefa básica de um diretor que se assume enquanto 'educador-dirigente'? (...) A resposta não é simples. Mas pode ser encontrada quando o diretor-educador toma consciência de que, sozinho, não pode administrar todos esses problemas e passa a compartilhar responsabilidades com alunos, professores, pais e funcionários.

A Unidade Escolar é o espaço privilegiado de formação profissional permanente, onde grupos de professores, com objetivos comuns, podem decidir, coletivamente, o que precisam aprender, para que seus alunos aprendam. Diante dessa situação, os 'educadores-dirigentes' precisam tratar os professores como se deseja que estes tratem os alunos, ou seja, levando em conta suas condições concretas de existência

e dando-lhes meios para que construam conhecimentos que lhes permitam interferir na realidade.

Se todos participam nas decisões que dizem respeito à Escola, todos devem avaliar os resultados obtidos através de seu trabalho. Quando os alunos fracassam, quem está sendo reprovado não é só ele, mas, principalmente, o projeto pedagógico, que se revelou inadequado.

E a escola precisa prestar contas à comunidade a qual serve. Uma escola assim - aberta, viva, em constante interação com a realidade, dirigida democraticamente, sem excluir ou desqualificar ninguém (...) passa a articular interesses e necessidades da maioria da população.

Ter pré-disposição para trabalho coletivo. Esta é uma das exigências básicas: saber trabalhar em equipe, afinal o que queremos é que na escola seja feita uma gestão participativa e democrática, portanto o diretor deve saber trabalhar em equipe.

Ser articulador e mediador dos segmentos internos e externos: o diretor deve ser uma pessoa que abra o diálogo com os diferentes grupos existentes tanto dentro da escola como fora dela, buscando a maior interação possível com esses grupos em favor do desenvolvimento de sua escola.

Ter iniciativa e firmeza de propósito para realização de ações : o diretor precisa ser uma pessoa sempre disposta a estimular e incentivar as ações positivas de seu estabelecimento, sempre que possível encabeçando essas iniciativas ou à frente delas, junto das pessoas que as iniciaram.

Ser conhecedor dos assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos: o diretor deve estar atualizado com relação a todos esses temas e como eles afetam a gestão da escola.

Ter espírito ético e solidário: o diretor precisa conduzir suas atribuições sempre respeitando os princípios éticos, com imparcialidade e isenção, mas sem ser ausente e distante dos acontecimentos. Também deve promover que todos na escola também respeitem estes princípios.

Ser conhecedor da realidade da escola: o diretor precisa conhecer não apenas a escola internamente, mas a comunidade envolta da escola. Ele deve entender o contexto da sociedade em que a escola está inserida, conhecer o meio onde os alunos vivem, entender suas famílias e descobrir os problemas que cercam a escola e também os pontos positivos existente envolta dela. O diretor precisa saber que tudo o que acontece fora da escola acaba exercendo influência dentro dela.

O diretor deve prestar contas de seus atos e, para isso, poderá utilizar os diversos meios de comunicações existentes e disponíveis na escola para dar clareza e retidão aos seus atos. Não deve agir por impulso e demonstrar coerência entre aquilo que ele diz e aquilo que ele faz

Esses são apenas alguns dos atributos que se espera de uma pessoa que queira assumir a função de diretor escolar.

A história do processo de escolha democrática de dirigentes escolares começa no Brasil na década de 60, quando, nos colégios estaduais do Rio Grande do Sul, foram realizadas votações para diretor a partir das listas tríplices. Foi então que, no movimento da democratização, principalmente com o Fórum Nacional de Defesa Pública das importantes bandeiras da educação, e pela qual não foi incorporada, como outras (pelo menos em parte), nas legislações principais (Constituição e LDB). É por essa razão também que a história da eleição direta para diretores é marcada por constantes avanços e retrocessos, dependendo da vontade política de dirigentes, para se apurar em leis estaduais e municipais.

Na Gestão Democrática o dirigente da escola só pode ser escolhido depois da elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico. A comunidade que o eleger votará naquele que, na sua avaliação, melhor pode contribuir para implementação do PPP. Porém, existem outras formas de escolha de diretor, que são a realidade da maioria das escolas públicas do Brasil. Para entender melhor o que significa eleições diretas para a direção da escola, é importante conhecer essas outras formas de escolhas, que são: nomeação, concurso, carreira, eleição e esquema misto. (SEED,1998 p. 69)

**Nomeação:** O diretor é escolhido pelo chefe do Poder Executivo, estando a direção no mesmo esquema dos denominados 'cargos de confiança'. Nessa condição, o diretor pode ser substituído a qualquer momento, de acordo com o momento político e as conveniências, por isso é comum a prática clientelista.

**Concurso:** O diretor é escolhido por meio de uma prova, geralmente escrita e de caráter conteudista, e também prova de títulos. Dessa forma se impede o apadrinhamento/clientelismo, mas isso não confere a liderança do diretor diante da comunidade que o integra. Assim, o diretor pode não corresponder aos objetivos educacionais e políticos da escola, não tendo grande compromisso com as formas da gestão democrática, mesmo que isso não seja regra.

**Carreira:** O diretor surge da própria instituição que o integra, por meio de seu plano de carreira, fazendo especializações na área de administração e gestão, entrando

naturalmente no cargo. Essa forma caracteriza o diretor apenas por suas habilidades técnicas, esquecendo-se a parte política fundamental para um dirigente-educador.

**Eleição:** O diretor é escolhido pela eleição, que se baseia na vontade da comunidade escolar, por voto direto, representativo, por escolha uninominal ou, ainda por listas tríplices ou plurinominais. Essa é a maneira que mais favorece o debate democrático na escola, o compromisso e a sensibilidade política por parte do diretor, além de permitir a cobrança e a co-responsabilidade de toda a comunidade escolar que participou do processo de escolha.

**Esquema misto:** O diretor é escolhido por diferentes combinações. Por exemplo, mesclando provas de conhecimento com a capacidade de liderança e administração, ou então decido em conselhos menores da escola. Nesses esquemas mistos é comum a comunidade participar em alguma parte do processo, o que possibilita um maior vínculo do diretor com a escola.

A escolha para diretor nas escolas sempre foi um assunto muito polêmico e discutido tanto nas escolas quanto entre especialistas da educação. O assunto encontra-se em grande evidência também devido ao fato de ser, entre as outras práticas de administração da escola, aquela que envolve um maior interesse dos governantes, pois é uma importante ferramenta de cooptação pelo poder – "te dou o cargo e você me dá o apoio". A grande atenção voltada a este tema faz alguns até pensarem que a Gestão Democrática se restringe à eleição direta para diretor.

### **3 O PAPEL DO EDUCADOR-DIRIGENTE**

Todas as ações dentro da escola devem favorecer o pedagógico. Nenhuma atividade-meio pode atropelar esse caminho", endossa Vitor Henrique Paro, professor de Administração Escolar da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Ele lembra que, para a maioria das pessoas, as funções administrativas são relacionadas a procedimentos burocráticos, com regulamentos rígidos e alguém fiscalizando o trabalho alheio. Apesar de esse conceito ser muito disseminado, ele nada tem a ver com o sentido da palavra administração, que é a utilização racional dos recursos disponíveis para alcançar determinados objetivos.

"A questão pedagógica está presente no prédio bem conservado e na secretaria organizada, que fornece informações corretas aos interessados.



---

Isso é sinal de civilidade", afirma Clarilza Prado de Souza, pesquisadora da Fundação Carlos Chagas em São Paulo e coordenadora da pesquisa qualitativa do Saeb. "O ideal é, dentro da escola, cada pessoa fazer o que sabe, explorar seu potencial", ressalta Paro.

Nesse sentido, o diretor tem um papel fundamental: o de motivar o grupo e garantir os meios para que os objetivos sejam alcançados. Acima de tudo, ele (ou ela) deve confiar missões à equipe e cobrar resultados, sem impor um jeito de executar o trabalho.

Existem outros aspectos do trabalho que o diretor deve fazer na escola e que chamamos de papéis ou atribuições.

O diretor escolar como também o vice-diretor ou diretor adjunto, naquelas escolas onde existe esse cargo, exerce alguns importantes e diferentes papéis na sua gestão. O diretor é o representante legal da secretaria estadual de educação.

O diretor não pode e não deve esquecer que é um funcionário que tem vínculo com esse órgão superior de ensino, tendo, portanto que prestar contas de suas ações e atender a Secretaria estadual sempre que solicitado.

Cabe ao diretor, conduzir sua escola de acordo com as determinações e orientações da Secretaria de Estado, ficando sob sua responsabilidade a coordenação das atividades dos demais servidores públicos e profissionais da educação lotados na sua escola, averiguando o desempenho regular de suas atribuições garantindo assim que a escola execute sua proposta pedagógica com qualidade.

O diretor deve conhecer as atribuições definidas na legislação para cada um dos cargos que ocupam os servidores sob sua responsabilidade, como também conhecer a legislação estadual e federal.

O diretor representa os alunos, a sua equipe e a comunidade.

O diretor é o responsável por criar um ambiente de trabalho onde haja respeito e confiança entre os membros da equipe escolar, assegurando condições para o alcance dos objetivos.

Por isso, ele deve definir e distribuir tarefas dando total apoio às pessoas que trabalham com ele e lembrando-se sempre de que um bom relacionamento é a base para uma boa gestão.

### **3. 1 A escola tem a “cara do diretor”**

Quando entramos em uma escola, sabemos no mesmo instante se o diretor é um bom gestor, pois a marca de sua administração fica evidente em todos os espaços da escola. Escolas bem administradas apresentam um ambiente de trabalho tranqüilo e que nitidamente propiciam boas condições de aprendizagem.

O que realmente esperamos é que os nossos diretores realizem com determinação os seus papéis de tornarem as escolas em verdadeiros centros de excelência e qualidade de ensino.

### **3.2 Atribuições do diretor de escola**

Elaborar e apresentar plano de trabalho no início de cada ano letivo.

Coordenar a elaboração e a implantação do projeto político pedagógico, ou proposta pedagógica e do regimento escolar, junto com o vice-diretor e com o coordenador pedagógico.

Coordenar as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras de acordo com as orientações do conselho escolar e da Secretaria Estadual de Educação.

Executar as determinações dos órgãos aos qual a unidade escolar está subordinada.

Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente e os convênios propostos no projeto pedagógico da unidade escolar.

Representar a unidade escolar, responsabilizando-se juntamente com o conselho escolar pelo seu funcionamento.

Elaborar o plano de aplicação dos recursos financeiros para avaliação e aprovação.

Manter atualizado o inventário dos bens públicos, zelando por sua conservação.

Apresentar à comunidade, dentro dos prazos estabelecidos, os resultados da avaliação de desempenho e a movimentação financeira da unidade escolar.

Propor ações que visem à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Submeter à apreciação do Conselho escolar as transgressões disciplinares dos alunos, ouvida a coordenação pedagógica e o conselho escolar.

Cumprir e fazer cumprir o estatuto do magistério.

Coordenar o processo pedagógico, articulando as ações entre os turnos de funcionamento da unidade escolar.

Participar de programas de formação propostos para os coordenadores pedagógicos.

### **3.4 Tarefa básica de um “educador diregente”**

Os diretores de escolas públicas no Brasil trabalham aproximadamente dez horas por dia. Eles têm, em média, 46 anos de idade - e menos de oito no exercício da função.

Em seu cotidiano, as prioridades da agenda são cuidar da infraestrutura, conferir a merenda, vigiar o comportamento dos alunos, atender os pais, receber as crianças na porta, participar de reuniões com as secretarias de Educação e providenciar material. Sobra pouco tempo para conversar com professores, prestar atenção nas aulas e buscar a melhoria do ensino, a meta essencial da escola.

Acompanha o cronograma de reuniões periódicas dos professores com o coordenador pedagógico?

Faz reuniões com o coordenador para discutir ensino e a aprendizagem de alunos e professores?

Elabora e analisa com regularidade as planilhas de acompanhamento dos alunos.

Organiza um espaço para atender crianças com dificuldades de aprendizagem.

Oferece na escola atividades para apoio aos alunos com dificuldades.

Verifica periodicamente a frequência de estudantes, professores e funcionários.

Garante que todos tenham caderno, lápis, livro e os materiais necessários para fazer as atividades.

Assegura que todas as salas tenham mobiliário suficiente e em boas condições de uso.

Possibilita que as classes tenham um canto de leitura com materiais e livros de qualidade.

Providencia espaço, na escola e na sala de aula, para a divulgação das produções dos alunos.

Investe no acervo da biblioteca, cuidando da qualidade literária dos livros adquiridos.

Assegura uma merenda de qualidade todos os dias.

Organização da sala e produção dos alunos.

Observa se as carteiras estão organizadas de maneira a favorecer a interação entre os alunos.

Conversa com os estudantes sobre o que eles estão estudando, lendo e produzindo.

---

Olha os cadernos das crianças e verifica se eles comunicam o que aprendem.  
Confere se as classes estão organizadas e limpas para receber alunos e professores.  
Observa se os alunos saem muito da classe e em que momento.  
Tem disponibilidade para atender os pais dos alunos.  
Realiza com regularidade reuniões de pais para apresentar a proposta educativa.  
Orienta os familiares no acompanhamento da vida escolar dos filhos.  
Promove reuniões com os funcionários a fim de garantir um ambiente organizado e limpo.  
Preocupa-se com a organização e a higiene dos espaços da escola.  
Observa como os pais e a comunidade são atendidos pelos funcionários.  
Na tarefa de gerir a aprendizagem, o diretor pode contar com um auxiliar de peso, que é o coordenador pedagógico.

Essa sintonia faz com que as informações sobre os métodos usados pelos professores, o relacionamento desses com as crianças e os jovens e as possíveis dificuldades que o corpo docente tem para ensinar sejam sempre compartilhadas.

Ambos devem analisar se os problemas detectados podem ser resolvidos com uma intervenção individual do próprio coordenador, se aquele item específico pode virar um conteúdo de formação para os horários de trabalho coletivo ou se é preciso pensar em cursos de formação oferecidos pela Secretaria de Educação.

Quando falta esse membro na equipe, o diretor deve se aproximar ainda mais da sala de aula. Tendo ou não coordenador pedagógico, é interessante o gestor participar das reuniões de formação e também conversar com os professores para saber o que eles estão ensinando. nham o que se passa nas classes mas também não deixam de ser professores e dar pelo menos uma aula por semana.

#### **4 Conclusão**

Conclui-se que um educador-dirigente visualiza uma gestão democrática durante o tempo em que a função lhe for confiada.  
Através desta perspectiva , tenha uma trajetória profissional e nas suas relações perante as instancias colegiadas , faça o norte e trace rumos para que a melhoria no sistema educacional brasileira.

## REFERÊNCIAS

*BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. Salto para o Futuro: Construindo uma escola cidadã, projeto político-pedagógico.* Brasília: SEED, 1998. ISBN

**Administração Escolar**, Vítor Henrique Paro, 175 págs., Ed. Cortez,

**Gestão da Escola Fundamental**, Unesco/MEC, 176 págs., Ed. Cortez,

**O Que É Burocracia?**, Fernando C. Prestes Motta, 112 págs., Ed. Brasiliense,

**Administração Escolar e Política da Educação**, Fátima Cunha F. Pinto e outros (org.), Ed. Unimep,

**Por Dentro da Escola Pública**, Vítor Henrique Paro, 335 págs., Ed. Xamã