

O guia essencial do gestor escolar



O que é gestão escolar?

Mais amplo que o conceito de **administração escolar**, o conceito de **gestão escolar** compreende uma série de fluxos, processos e tarefas que têm por objetivo garantir a **qualidade da educação** e a **sustentabilidade de uma instituição de ensino**.

Na realidade das escolas de ensino básico privado, a gestão escolar geralmente concentra-se na figura do **diretor** ou do **mantenedor** da instituição, mas também pode ser compartilhada por outros membros da equipe. O papel do gestor escolar é a peça-chave para garantir o êxito do processo de ensino-aprendizagem e a sobrevivência da escola enquanto negócio.

Para desempenhar com excelência o seu papel, o gestor conta com o auxílio de seus **coordenadores pedagógicos**, **secretários** e **outros membros da comunidade escolar** que ocupam posições estratégicas – podendo estar mais próximos da rotina escolar ou então dos processos administrativos da instituição.



Existe um modelo ideal de gestão escolar?

Todo modelo de gestão é único e muito particular de cada escola, pois depende, essencialmente, das estratégias e do posicionamento da instituição de ensino. Como resultado, cada escola possui diferentes configurações de equipes gestoras e de distribuição de tarefas. Entretanto, os modelos mais difundidos e bem recebidos de gestão escolar são aqueles participativos, que dão voz aos diferentes públicos da escola e buscam envolver toda a comunidade escolar no processo de ensino e aprendizagem, que vai desde docentes e outros colaboradores a responsáveis e alunos.

7

pilares da gestão escolar

Existem **7 pilares** que podem ser apontados como fundamentais para garantir a **excelência na gestão de uma instituição de ensino**. Esses papéis podem estar distribuídos entre a equipe escolar ou concentrados em uma mesma figura – **esta confi-**

guração geralmente varia conforme o porte da instituição. Mas cada um dos 7 pilares possui objetivos essenciais, que devem ser considerados com igual importância pelo gestor escolar. Conheça mais sobre cada um deles a seguir.

1

Gestão pedagógica

A gestão pedagógica é o pilar mais facilmente reconhecido da gestão escolar, pois está ligado com o objetivo primordial da instituição de ensino: o sucesso das **práticas pedagógicas** envolvidas no **processo de ensino e aprendizagem**. A responsabilidade pela gestão pedagógica da escola geralmente fica dividida entre as figuras do diretor (ou mantenedor) e dos coordenadores pedagógicos. A equipe envolvida na gestão pedagógica trabalha para oferecer uma educação integral e de qualidade, alinhada às **expectativas e necessidades** dos alunos, de seus familiares, da sociedade e do mercado de trabalho.

2

Gestão administrativa

Bastante abrangente, a gestão administrativa compreende desde a **organização dos recursos físicos, materiais e financeiros** da escola até os seus **processos burocráticos e administrativos**. Trata-se de criar as condições práticas para garantir a sustentabilidade da instituição de ensino. A gestão administrativa geralmente é compartilhada pelo diretor/mantenedor e pelas equipes administrativa, financeira e da secretaria. Alguns de seus objetivos são: garantir a manutenção do ambiente e da estrutura física da escola, garantir o suprimento de equipamentos e materiais, garantir o cumprimento de leis e diretrizes de ensino e gerenciar processos administrativos como orçamento, documentação, matrículas, notas etc.

3

Gestão financeira

Parte integrante da gestão administrativa de uma escola, a gestão financeira tem foco na administração do **orçamento** e na utilização dos seus **recursos financeiros**. Algumas das preocupações dos envolvidos com a gestão financeira de uma instituição são a organização do fluxo de caixa, prestação de contas, controle da inadimplência, captação e retenção de alunos, entre outras. Para tanto, o diretor normalmente conta com o auxílio das equipes administrativa, financeira e da secretaria.

4

Gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos também está relacionada de maneira muito próxima à gestão administrativa e pedagógica da escola. Sua preocupação é com a **contratação, engajamento e desenvolvimento** de colaboradores. O objetivo é encontrar profissionais alinhados aos objetivos da instituição, engajar as equipes com a missão e os valores relacionados no Projeto Político Pedagógico e investir na formação continuada, não só dos professores, mas de toda a equipe escolar. A coordenação pedagógica, em conjunto com a equipe administrativa, age como suporte para o diretor ou mantenedor na gestão de recursos humanos.

5

Gestão da comunicação

A gestão da comunicação é um pilar fundamental, que **faz a ponte entre os diferentes públicos que compõe a comunidade escolar**, faz com que a informação circule de forma clara e objetiva e serve como base para construir uma relação de confiança entre eles. Apenas com uma boa gestão da comunicação é possível **alinhar as expectativas** dos responsáveis em relação à proposta da instituição, dos estudantes e seus familiares em relação às expectativas de aprendizagem, dos colaboradores em relação ao seu papel fundamental no processo de ensino e aprendizagem etc. O papel da gestão da comunicação é comumente desempenhado pelo diretor ou mantenedor da escola, com a ajuda das equipes administrativa e pedagógica.

6

Gestão do cotidiano escolar

O foco da gestão do cotidiano escolar está sobre a observação crítica das diferentes interações no dia a dia da instituição de ensino. A partir dessa análise, é possível traçar planos de ação para **otimizar processos e fluxos de trabalho**, como produtividade das equipes, gestão do tempo, planejamento etc. Esta é uma posição estratégica, geralmente desempenhada pelo gestor, com o auxílio da equipe administrativa e da coordenação pedagógica.

7

Gestão da tecnologia educacional

Ao longo dos últimos anos, a tecnologia educacional vem ganhando cada vez mais importância no processo de ensino e aprendizagem. Por este motivo, a gestão da tecnologia educacional passa a ser um pilar essencial da gestão escolar. Este é o “braço” da gestão responsável por definir as **práticas pedagógicas mais relevantes** e adequadas à realidade dos estudantes e da instituição de ensino (entre aquelas que envolvem o uso das tecnologias digitais), **engajar a comunidade escolar** no uso das TEs e **garantir a estrutura necessária** para a sua utilização. Esta é uma das grandes preocupações do diretor (ou mantenedor), que conta com a ajuda das equipes pedagógica e administrativa no cumprimento deste papel tão importante.



Os desafios do gestor escolar

Como principal representante escolar, o gestor é a figura na qual se concentra a responsabilidade por cada uma das dimensões da gestão escolar. Com tantas preocupações para gerenciar, ele frequentemente se depara com uma série de desafios relacionados aos diferentes papéis que desempenha no dia a dia. Apesar das enormes diferenças regionais, ou mesmo no porte e número de alunos das instituições de ensino privado brasileiras, alguns desses desafios são comuns entre grande parte dos gestores escolares.

Conheça a seguir as questões que mais afligem os gestores:

na gestão pedagógica*

- Envolvimento da comunidade – especialmente dos responsáveis pelos estudantes – na rotina escolar.
- Inclusão de alunos com deficiências físicas e mentais.
- Saúde e maturidade emocional e psicológica dos estudantes.
- Uso das tecnologias digitais na educação.

na gestão administrativa*

- Contratação de profissionais qualificados.
- Captação e retenção de alunos.
- Soluções para lidar com a inadimplência.
- Formação continuada das equipes.

(Adaptado a partir da [pesquisa do Instituto Data Popular para a Revista Educação](#)).

* Os múltiplos pilares da gestão escolar foram simplificados em gestão pedagógica e administrativa para fins práticos.

Esses desafios podem ser superados com o desenvolvimento de uma **gestão escolar de impacto** e qualidade, em que o gestor, com o auxílio das equipes docente, pedagógica, administrativa, financeira e de outros membros da comunidade escolar trabalham em conjunto em prol dos objetivos da instituição.



O que é necessário para uma gestão escolar de impacto?

Em determinados momentos, os desafios do gestor vão se tornando evidentes na rotina escolar. De que maneira o gestor pode agir sobre esses desafios? O que o diretor ou mantenedor de uma instituição de ensino precisa fazer para desenvolver uma gestão escolar de impacto? Listamos uma série de ações que devem fazer parte do cotidiano do diretor. Essas ações se sobrepõem em diversos momentos do cotidiano da instituição de ensino e compõem um processo cíclico, que define a rotina do gestor escolar.

Envolver

O primeiro passo para uma gestão de impacto é envolver a comunidade escolar nos processos da instituição a partir de uma rede de comunicação efetiva. O engajamento dos diferentes públicos da escola é essencial para identificar quais são os possíveis pontos de melhoria e apresentar propostas de solução que considerem o ponto de vista dos públicos mais diretamente relacionados a cada desafio em particular.



Planejar

A posição do gestor escolar lhe permite ter uma visão ampla dos processos, do andamento das atividades e da rotina escolar. A partir dessa visão, é possível desenvolver planos de ação, sempre com foco nos objetivos da escola – definidos no PPP e outros documentos normativos – e nas exigências e mudanças da legislação educacional, como as previstas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Este é o momento em que o gestor faz a ponte entre as necessidades de cada público da comunidade escolar, as exigências legais e os objetivos definidos para a instituição de ensino.



Delegar

Seria improdutivo e prejudicial para a escola centralizar em uma única figura todas as demandas da instituição de ensino. Por isso, também é preciso que o diretor ou mantenedor tenha capacidade de delegar os diferentes papéis da gestão escolar (pedagógica, administrativa, financeira, de recursos humanos, da comunicação, da rotina escolar e da tecnologia educacional) entre os membros de sua equipe.

Capacitar

A formação continuada já costuma ser uma preocupação recorrente do gestor em relação aos professores, mas também é de importância vital para os demais membros da equipe escolar. A atualização, treinamento e capacitação – inclusive do próprio gestor – são essenciais para que cada membro da equipe possa desempenhar o seu papel da melhor forma possível, apresentando propostas que consideram a realidade do ensino para as novas gerações e a modernização dos processos institucionais.



Automatizar

Na rotina escolar, existem diversas tarefas cotidianas que podem ser automatizadas (ou otimizadas) com o auxílio de um sistema de ensino ou de um sistema de gestão escolar. Alguns exemplos são o controle administrativo e financeiro e a gestão da tecnologia educacional. Se a instituição utiliza algum desses sistemas, convém ao gestor investigar se a escola está extraindo o máximo benefício dessas soluções e em que áreas ainda cabe desenvolvimento.

Avaliar

Cada uma das dimensões da gestão escolar tem características particulares, mas todas elas podem – e devem! – ter seus resultados mensurados. Isso pode ser feito a partir de avaliações institucionais, avaliações de satisfação, avaliações de desempenho da equipe, avaliação da aprendizagem dos alunos etc. Os resultados dessas avaliações são importantes porque evidenciam a realidade escolar e dão subsídio para que o diretor/mantenedor e suas equipes direcionem suas ações nas adequações dos processos e das práticas educacionais.



Para saber mais sobre gestão escolar

**Revista
Gestão Escolar**

Blog SAE Digital



**Dimensões da gestão
escolar e suas
competências,
de Heloísa Lück**

Revista Educação

Expediente

Texto e diagramação


Revisão

Imagens

  Fernanda Andreazzi

 Camille Chiquetti

Freepik



O SAE Digital acredita que a educação muda o mundo e quer transformar a educação por meio da tecnologia!

Oferecemos soluções didáticas completas, da Educação Infantil ao Pré-Vestibular. Garantimos sempre: materiais hiperatualizados e em conformidade com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC); assessoria pedagógica efetiva; e recursos tecnológicos totalmente integrados ao conteúdo impresso, relevantes no processo de ensino-aprendizagem.

Conheça o SAE Digital

e descubra porque somos o Sistema de Ensino que mais cresce no Brasil!



Acesse o nosso blog

para mais conteúdo relevante e materiais educativos gratuitos.

