

## GESTOR ESCOLAR E GESTÃO PARTICIPATIVA

Márcia Guimarães de FREITAS\*  
Mariana Batista do Nascimento SILVA\*\*

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo refletir sobre a gestão educacional, o papel do gestor para conferir um caráter ético ao processo educativo, através de pesquisa qualitativa tendo como referência os seguintes autores: Libâneo, Lück, Cury, Paro, Moran, Moreno, Ferreira e outros. No contexto educacional, a cada dia, é mais evidente, que cada indivíduo exerce papel fundamental na construção da identidade da escola e ela contribui para a formação de todos que participam do processo educativo. Como as políticas educacionais, sociais e econômicas influenciam a escola e, conseqüentemente a atuação do gestor, é fundamental que se discuta o papel desse gestor, o seu espaço de atuação e a relevância dessa atuação nas interações com os demais sujeitos da escola a fim de se alcançar os objetivos de ensino. Apreende-se, portanto, que para gerir a escola e a educação de hoje, é preciso compreender os significados abrangentes da gestão que vão além de organizar e dirigir espaços físicos da escola. É preciso ultrapassar as formas meramente racionais, técnicas e mecânicas para possibilitar ao educando tornar-se mais humano, ao ter acesso aos conteúdos de ensino. e de suas escolas. É preciso entender que a gestão se dá no processo de ensino-aprendizagem, na aquisição do conhecimento, nas relações interpessoais e pedagógicas que se manifestam no interior da escola e na sala de aula e que a capacidade

---

\* Mestre em educação. Universidade Federal de Uberlândia (UFU).  
marcia.gdefreitas@yahoo.com.br

\*\* Doutora em Educação. Universidade Federal de Uberlândia (UFU).  
mariletras@yahoo.com.br

de liderança desse gestor influencia, em boa parte, a qualidade, funcionamento e eficácia da escola.

**Palavras-chave:** Gestor escolar; concepções; participação.

**Abstract:** The present work aims to reflect on the educational management, the role of the manager to confer an ethical character to the educational process, through qualitative research having as reference the following authors: Libane, Lück, Cury, Paro, Moran, Moreno, Ferreira and others. In the educational context, every day, it is more evident, that each individual plays a fundamental role in the construction of the identity of the school and it contributes to the formation of all who participate in the educational process. As educational, social and economic policies influence the school and, consequently, the manager's performance, it is fundamental to discuss the role of this manager, his area of action and the relevance of this action in the interactions with the other subjects of the school in order to if you meet the teaching objectives. It is understood, therefore, that in order to manage today's school and education, it is necessary to understand the broad meanings of management that go beyond organizing and directing physical spaces of the school. It is necessary to go beyond merely rational, technical and mechanical ways to enable the learner to become more human, by having access to teaching contents. and their schools. It is necessary to understand that management takes place in the teaching-learning process, in the acquisition of knowledge, in the interpersonal and pedagogical relationships that are manifested within the school and in the classroom and that the leadership capacity of this manager influences, in great part , the quality, operation and effectiveness of the school.

**Keywords:** School manager; conceptions; participation.

## **Introdução**

Mudanças tecnológicas atuais apontam para a revolução da técnica e da ciência sendo responsável pela modificação das relações sociais, do trabalho e da produção.

A globalização definida por Libâneo, Oliveira e Thoschi (2004) como uma gama de fatores econômicos, sociais, políticos e culturais que expressam o espírito e a etapa de desenvolvimento do capitalismo, desencadeou grande impacto nos processos globais de produção, cultura, comércio, identidade dos povos, educação.

De acordo com Paro (2008), a educação é a apropriação da cultura humana produzida historicamente e a escola é a instituição onde essa educação é sistematizada, tendo como objetivo a própria construção humana do educando que se atualiza como “sujeito histórico” pela diferenciação de saberes diversos do restante da natureza.

Ferreira (2000) afirma que a escola oferece uma formação difícil de ser adquirida em outra organização e é uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber sistematizado, possibilitando aquisição de saberes e desenvolvendo uma formação que abarca as dimensões científica, técnica, ética e humana: elementos cognitivos (aprendizagem, ensino, habilidades, conhecimentos, capacitação,

qualificação) e elementos atitudinais (socialização, disciplina, conduta, disposições). Ainda, de acordo com Ferreira, a razão pela qual a escola é considerada instituição escolar está vinculada a formação humana de homens e mulheres, em sua plena dimensão pessoal e profissional que nela se dá.

Nesse sentido, Paro (2008) afirma a educação escolar só se realiza se, com relação à unidade escolar, forem dispostos e utilizados os recursos de forma intencional e organizada para atender aos objetivos dessa educação. Administrar uma escola não se reduz à aplicação de métodos e técnicas indiferentes aos objetivos educacionais e sim, na permanente impregnação de seus fins pedagógicos para que se alcance a eficácia do ensino.

Estudos atuais sobre políticas educacionais colocam a escola como organização complexa, ambiente educativo, cuja administração se responsabiliza pela formação de melhor qualidade para todos, pelo cumprimento de sua função social e política, pois através da gestão a escola concretiza sua prática advinda das políticas que estabelecem parâmetros de ações determinando o tipo de sujeito a ser formado. Por isso, a importância da gestão educacional, seu significado e sua prática que se efetiva nas escolas contribuindo ou não para a formação de cidadãos autônomos na convivência com o outro.

Destarte, o presente artigo objetiva refletir sobre gestão educacional, o papel do gestor, para conferir um caráter ético ao processo educativo, considerando a formação científica e técnica, porém considerando também o elemento humano, sua competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da educação brasileira e de suas escolas. Assim, o artigo faz considerações sobre organização e gestão escolar desde a década de 1930, refletindo sobre o conceito “gestão”, na ótica de diversos autores como Lück, Libâneo, Cury, Bordignon e Gracindo, outros para entender sua abrangência não se limita a gerir espaços físicos. Aborda ainda a gestão participativa e o papel do gestor como elemento fundamental no processo de tomada de decisão e coordenação dos objetivos educacionais para que sejam executados da melhor maneira possível.

### **Considerações sobre organização e gestão escolar**

As concepções de organização e gestão escolar remontam a década de 1930 e baseadas nas teorias de Tylor e Fayol, deram à organização escolar características burocráticas e funcionalistas que a aproximam da organização empresarial, utilizadas na área da produção

industrial. Posteriormente, Max Weber orientado pela racionalidade instrumental teoriza a burocracia como modelo ideal para administrar as instituições. Para Weber, a burocracia é uma forma superior de organização social, porque neutraliza a influência pessoal. Nessa perspectiva, a escola tende a se burocratizar pela sua responsabilidade em formar grande contingente de pessoas e ampliar ao máximo a educação para a sociedade.

Na década de 1980, com os movimentos a favor da democratização, estudos sobre reforma curricular, busca pela qualidade e eficiência da educação, chega-se à concepção da escola como organização complexa. Compreende-se que não somente as organizações são diferentes, não só a escola é diferente das outras organizações, como também cada escola é diferente de qualquer outra escola. Paro (1996) afirma que nesse momento, a introdução do conceito de gestão educacional se dá justamente quando a crítica ao caráter conservador e autoritário da administração na área da educação enfatiza o seu compromisso com a transformação social e com a democratização do ensino e da escola.

O termo gestão e a expressão democrática, impregnados de imprecisões e obscuridades expressam por vezes, realidades diversas, colocando em análise a noção abstrata e genérica de gestão democrática nos discursos oficiais de debates educacionais na última

década, dificultando a apreensão do emprego desse termo, a sua lógica e qualificação.

Cury (2002, p. 165) afirmou que a gestão "(...) é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é em si mesma democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo". Já para Silva (1986, p.95) falar em administração ou gestão seria (...) falar de políticas, de definição de estratégias, de determinação de objetivos, de alocação de recursos, e de implementação, acompanhamento, controle e avaliação do conjunto de ações que constitui o trabalho educativo, bem como de sua organização.

Libâneo (2008, p. 97) afirma que os termos organização, administração e gestão são aplicados aos processos organizacionais com significados muito parecidos. Assim,

*Organizar* significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; *administrar* é o ato de governar, de por em prática um conjunto de normas e funções; *gerir* é administrar, gerenciar, dirigir. No campo da educação, a expressão *organização escolar* é frequentemente identificada como administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas.

Bordignon e Gracindo (2000, p.147) consideram que

Algumas vezes gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa; outras vezes seu uso denota apenas a intenção de politizar a ação administrativa, noutras apresenta-se como sinônimo de “gerência”, numa conotação neotecnista dessa prática e, em muitos momentos, gestão aparece como nova alternativa para o processo político-administrativo.

Assim, entende-se o termo gestão educacional como um processo histórico, político-administrativo que organiza, orienta e viabiliza a ação social da educação, em oposição ao caráter tecnicista de que foi infundido ao termo administração educacional com os mesmos princípios e práticas atribuídos à administração de empresas, diferente da prática sócio-política da escola e da educação.

No contexto da educação brasileira, muita atenção tem sido dada à gestão na escola que se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da educação brasileira e de suas escolas.

A gestão escolar constituiu uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização e articulação de condições materiais e humanas que garantam o avanço de processos educacionais dos estabelecimentos de ensino para a efetiva promoção

da aprendizagem pelos alunos a fim de torná-los aptos a enfrentar os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Vale ressaltar que a gestão tem como objetivo final a aprendizagem efetiva e significativa dos sujeitos envolvidos.

Desse modo, para gerir a escola e a educação de hoje, é preciso compreender os significados abrangentes da gestão que vai além de organizar e dirigir espaços físicos da escola. É preciso ultrapassar as formas meramente racionais, técnicas e mecânicas para possibilitar ao educando tornar-se mais humano, através dos conteúdos de ensino. É preciso entender que a gestão se dá no processo de ensino-aprendizagem, na aquisição do conhecimento, nas relações interpessoais e pedagógicas que se manifestam no interior da escola e na sala de aula.

Outro fator importante no tocante a gestão escolar, relaciona-se a criação de ambiente participativo por parte dos sujeitos envolvidos, lembrando que toda pessoa, ainda que inconsciente do seu poder de participação, tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte desencadeando resultados positivos ou negativos para as próprias pessoas no ambiente escolar.

Neste sentido para Luck (1996),

A participação plena, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas.

## **Papel do Gestor na Gestão Participativa**

A gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização, no seu processo decisório (LIKERT, 1971; XAVIER, AMARAL e MARRA, 1994), apud Lück 2008. Isso porque, de acordo com (Lück, 2008, p. 17), o “conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.” Ainda para Lück (2008), o conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando, decidindo e agindo sobre situações, em conjunto.

A participação, em seu sentido dinâmico de interapoio e integração que visa a construir uma realidade escolar mais significativa, não é prática comum nas escolas devido à tendência

burocrática e centralizadora vigente na cultura organizacional do sistema de ensino brasileiro Lück (2008). Nesse sentido, Paro (2008) considera de particular importância dar atenção à maneira como se estrutura no interior da escola a distribuição do poder e da autoridade.

Libâneo (2008) afirma que a direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado, orientado e integrado o trabalho conjunto das pessoas rumos aos objetivos. A direção põe em ação o processo de tomada de decisão e coordena os trabalhos para que sejam executados da melhor maneira possível.

Para Libâneo (2008), a organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Por exemplo, numa concepção técnico-científica de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos professores, especialistas e usuários da escola. Já numa concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, participativamente. A direção pode, assim, estar centrada no indivíduo ou no coletivo, sendo possível uma direção individualizada ou uma direção coletiva ou participativa.

Ainda de acordo com Libâneo (2008), o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de conduzirem sua própria vida. Libâneo (2008), afirma que a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, permitindo o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e funcionamento da organização escolar, além de proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade.

Lück (2008) comenta que no final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo o mundo começaram a prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na obtenção de resultados propostos pelas ações educativas. Ao observar que não é possível aos gestores solucionar sozinhos todas as questões relativas à sua escola, adotaram a abordagem participativa que se fundamenta no conhecimento específico e a experiência dos companheiros de trabalho para alcançar o sucesso da organização. Os gestores baseiam-se no conceito de gestão compartilhada sendo o poder compartilhado com representantes das comunidades escolar e local e as responsabilidades assumidas em conjunto.

Libâneo (2008, p.102) afirma que o modelo de gestão participativa implica o trabalho em equipe, definindo o termo como

“um grupo de pessoas que trabalha junto de forma colaborativa e solidária, visando à formação e a aprendizagem dos alunos.”

Porém, Libâneo (2008, p.104) ainda, em relação ao trabalho em equipe, considera que liderança não é um atributo exclusivo de diretores e coordenadores, e sim uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e ações de desenvolvimento pessoal e profissional. Entretanto, não se pode negar, que mesmo numa gestão democrática e participativa, “o funcionamento e eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e coordenação pedagógica.” Ressalta ainda que a prática da participação nos processos de gestão, por si só, não esgota as ações necessárias para que seja assegurada a qualidade do ensino.

Assim, compete aos gestores a capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação, participação, promover a criação e sustentação de ambiente estimulador a essa participação de profissionais, pais e alunos a fim de desenvolver nos mesmos a consciência crítica e o sentido de cidadania.

## **Considerações finais**

Estudos apontam a escola como lugar onde se realizam os objetivos dos sistemas educacionais. A importância da escola pode ser percebida pela sua incessante busca de eficácia dos processos de ensino-aprendizagem, que corroboram a formação humana dos educandos.

A escola é vista como ambiente educativo participativo que desenvolve trabalhos com os quais os profissionais ensinam e aprendem mais sobre sua profissão. No entanto, não se pode falar em práticas educativas sem nos referirmos à organização e gestão escolar. Estas não se resumem somente na administração e na utilização racional de recursos com fins determinados.

A gestão escolar tem significados mais abrangentes que envolvem práticas pedagógicas realizadas com o propósito de promover a sistematização de saberes que contribuem para a formação do educando.

Diante disso, verifica-se a importância do gestor e sua habilidade de liderança, pois de nada adianta planos eficazes de políticas educacionais, se não houver atenção voltada ao interior da escola, com vistas em seus aspectos dinâmico-organizacionais,

relações humanas, avaliação, currículo que visem à promoção dos alunos.

Assim, espera-se que o gestor tenha uma visão ampliada de todo processo educacional, compreenda a dimensão política de sua ação administrada, rompendo com práticas burocráticas e centralizadoras de poder e autoritarismo. Ao contrário, promova e estimule ações participativas com envolvimento da comunidade escolar voltadas para o alcance dos objetivos da educação construídos coletivamente.

É necessário que a gestão se realize em consonância com os propósitos educacionais de concorrer para a promoção de indivíduos participantes de uma sociedade ética, justa e democrática, oferecendo-lhes meios para usufruir de uma melhor qualidade de vida.

## Referências

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R.V. **Gestão da educação: o município e a escola.** In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.* São Paulo: Cortez, 2000.

CURY, C.R.J. "**Gestão democrática**" da educação: exigências e desafios. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed – Goiânia,: MF Livros, 2008.

LUCK, Heloísa. **A escola Participativa: o trabalho do gestor**. [et al.]. 5.ed – Petrópolis,RJ : Vozes, 2008.

MORAN, Edgar. **Gerenciamento nas organizações**. Disponível em: <HTTP://www.eca.usp.br/prof/moran/organiz.htm> Acesso em: 20 mar 2009.

MORENO, Luiz Carlos. **O gerente educador e a liderança**. RH.com.br. Disponível em: <HTTP://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3769/o-gerente-educador-e-a-lideranca.html> Acesso em: 20 mar 2009.

PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

PARO, Henrique Vitor. **Gestão democrática da escola pública**. 3.ed – São Paulo,SP : Ática, 2008.

SILVA JÚNIOR, C.A. O espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L.M.; FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Política e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.