

EXPLORANDO AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR: ABORDAGENS E IMPLICAÇÕES NA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA

**EXPLORING CONCEPTIONS OF SCHOOL MANAGEMENT:
APPROACHES AND IMPLICATIONS IN CONTEMPORARY EDUCATION**

EXPLORANDO AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR: ABORDAGENS E IMPLICAÇÕES NA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA

EXPLORING CONCEPTIONS OF SCHOOL MANAGEMENT: APPROACHES AND IMPLICATIONS IN CONTEMPORARY EDUCATION

Lauren Patrícia de Barros Cursino¹
Maria Aparecida Campos Diniz de Castro²

Data de recebimento: 22/10/2023

Data de aceite: 06/11/2023

¹ Mestre em Educação Profissional e Graduação em Pedagogia pela Universidade de Taubaté. Possui especialização em Didática do Ensino Superior pela Faculdade Santa Cecília. Atualmente é diretora efetiva de uma escola do Programa Ensino Integral (PEI) da rede de ensino pública de São Paulo, que atende estudantes do Ensino Fundamental e Ensino Médio.
E-mail: lauren.patriciacursino@gmail.com

² Graduação em Pedagogia pela Universidade de Taubaté (UNITAU), mestrado em Educação (Psicologia da Educação) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), doutorado e Pós-doutorado em Educação: Psicologia da Educação pela PUC/SP.
E-mail: nenacdiniz@gmail.com

RESUMO

Esse artigo, de natureza teórica, tem o objetivo de explorar e analisar as diferentes concepções de gestão escolar, considerando as implicações da atuação profissional na liderança administrativa, pedagógica e no desenvolvimento das instituições educativas. Nesse sentido, apresentam-se algumas abordagens e suas características. Ao considerar os referenciais que permitiram as discussões e análises, conclui-se que as diferentes concepções de gestão podem revelar a complexidade e a relevância da atuação do gestor escolar. O conhecimento sobre cada uma das concepções poderá oportunizar a compreensão dos desafios da gestão escolar na contemporaneidade, bem como apresentar o compromisso assumido junto às funções do gestor, para ações que vão desde a gestão de recursos humanos, financeiros e burocráticos, que envolvem conhecimentos específicos e competências básicas para gerenciar e garantir a segurança e bem estar de todos os envolvidos na comunidade escolar, o que certamente envolve questões ideológicas, políticas, culturais e sociais.

Palavras-chave: Concepções de Gestão. Gestor Escolar. Gestão Escolar.

ABSTRACT

This article, of a theoretical nature, aims to explore and analyze the different conceptions of school management, considering the implications of professional performance in administrative and pedagogical leadership and in the development of educational institutions. In this sense, some approaches and their characteristics are presented. When considering the references that allowed discussions and analyses, it is concluded that different management concepts can reveal the complexity and relevance of the school manager's performance. Knowledge about each of the concepts can provide an opportunity to understand the challenges of school management in contemporary times, as well as present the commitment made to the manager's functions, for actions ranging from the management of human, financial and bureaucratic resources, which involve specific knowledge and basic skills to manage and ensure the safety and well-being of everyone involved in the school community, which certainly involves ideological, political, cultural and social issues.

Keywords: Management Conceptions. School Manager. School management.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar apresenta-se como um dos pilares fundamentais para o sucesso e excelência no ambiente educacional. No entanto, há diferentes modelos e abordagens para a maneira como a gestão encontra-se concebida e implementada. A compreensão das variadas concepções de gestão escolar é relevante não apenas para os gestores e educadores, mas também para os diversos segmentos envolvidos na educação.

Cabe colocar em destaque, que o presente artigo é um recorte de uma pesquisa maior, desenvolvida em 2023. Teve por objetivo investigar se as necessidades formativas de diretores escolares iniciantes do Programa Ensino Integral da rede estadual paulista são reconhecidas e consideradas nas propostas de formação continuada, para contribuir com o desenvolvimento profissional e ações formativas da equipe. Nesse artigo, explora-se apenas o eixo das concepções da gestão escolar.

Portanto, este artigo visa explorar e analisar as concepções de gestão escolar que moldam a maneira como as instituições educacionais são administradas. Ao mergulhar nas nuances dessas diferentes concepções, esclarecemos suas características e princípios fundamentais, mas também podemos examinar as implicações práticas e os desafios da adoção de cada uma delas.

Nesse sentido, o artigo pode revisitar a reflexão sobre o contexto da educação contemporânea. Espera-se, desse modo, contribuir para o aprimoramento contínuo da gestão escolar e, conseqüentemente, para a promoção de ambientes educacionais que priorizem uma gestão voltada para relações democráticas e participativas que possam contribuir para a aprendizagem significativa e uma educação de qualidade.

O GESTOR ESCOLAR: SEU PAPEL NO CONTEXTO EDUCACIONAL

Destaca-se aqui o gestor, enquanto um profissional que atua no contexto educacional, e desempenha um papel fundamental na administração e no desenvolvimento das instituições de ensino. Lück (2013) menciona que o gestor exerce uma posição relevante, assume funções de várias naturezas e exerce forte influência nas condições de trabalho e relacionamentos entre os diferentes grupos presentes no contexto escolar. O gestor é responsável por liderar, planejar, organizar e controlar todas as atividades relacionadas à escola, visando garantir um ambiente propício ao processo de aprendizagem, promovendo a formação de professores e o desenvolvimento integral dos estudantes. Na atualidade,

a intensificação do trabalho do diretor nas escolas tem sido fruto de intensos debates, especialmente quando põe a gestão da educação como um dos mecanismos responsáveis pela multiplicidade de papel a ser desempenhado pelo diretor, muito menos se encaixa o pedagógico, e muito mais desvela o administrativo gerencial dentre sua função principal no contexto desse novo modelo de educação (Pereira; Silva, 2018, p. 140 e 141).

Os professores, no contexto educacional, podem assumir diferentes cargos e funções, como diretores, coordenadores pedagógicos, supervisores educacionais e orientadores escolares. Cada um desses cargos traz responsabilidades específicas, mas todos têm em comum o objetivo de promover a excelência acadêmica e o bem-estar dos estudantes.

O gestor escolar tem a responsabilidade de definir a visão e os objetivos da escola, alinhando-os com as diretrizes educacionais e as necessidades da comunidade escolar. Deve elaborar planos estratégicos e implementar políticas que promovam a qualidade do ensino, o desenvolvimento pessoal dos alunos e a formação cidadã. Para Fullan e Hargreaves (2000), o papel do gestor também é de apoio e de promoção do profissionalismo interativo, pois esse profissional aprende e lidera por meio da cooperação.

Segundo Libâneo (2018), o gestor é um líder que agrega as expectativas da comunidade escolar e articula a participação dos vários segmentos voltados à gestão de um ideal comum. Precisa ter uma visão geral e atuar de modo a atingir os aspectos administrativos, culturais, financeiros e pedagógicos da escola.

Portanto, os diretores são responsáveis pela gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais da escola. Portanto, necessitam ter os conhecimentos específicos sobre essas questões e competências básicas, em especial, para gerenciar situações complexas, na diversidade dos relacionamentos humanos vividos na escola. Devem monitorar e orientar a aprendizagem de estudantes e oportunizar o desenvolvimento de professores e funcionários, gerenciar o orçamento escolar, manter a infraestrutura adequada e garantir a segurança e o bem-estar de todos os envolvidos na comunidade escolar.

Para Libâneo (2018), a gestão escolar pode refletir posições políticas e concepções diversas sobre o papel da escola, bem como da sociedade. O autor esclarece que a maneira como a escola será organizada e estruturada depende de seus objetivos, que podem ser conservadores ou inovadores, e reflete seu caráter pedagógico. O mais relevante nesse contexto é considerar que na escola existem aspectos multifacetados que envolvem ideologias, políticas e questões sociais.

Entendemos que as concepções de gestão são importantes para orientar o trabalho do gestor escolar. E que a escolha da concepção é fator que interfere na gestão, além de fundamental para garantir a qualidade do ensino e a aprendizagem dos estudantes.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), explicam que alguns princípios e métodos de organização escolar têm origem na experiência administrativa em geral; no entanto, eles possuem características muito distintas das utilizadas em empresas industriais, comerciais e de serviços. Estas particularidades influenciam como são concebidas as práticas de organização e gestão nas escolas, especialmente considerando que essas práticas têm uma natureza intrinsecamente pedagógica. Portanto, torna-se essencial esclarecer alguns conceitos fundamentais sobre os processos organizacionais no contexto das instituições educacionais.

Os conceitos de administração, gestão, organização, direção, cultura organizacional, participação e concepção de gestão são essenciais para a compreensão do funcionamento das escolas. Esses conceitos estão interligados e por este motivo serão utilizados em diversos momentos na escrita desse artigo.

OS CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO, CULTURA ORGANIZACIONAL, PARTICIPAÇÃO E CONCEPÇÃO DE GESTÃO

A administração escolar pode referir-se ao processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos financeiros, humanos, materiais, pedagógicos e tecnológicos da escola para alcançar os objetivos educacionais. Felix (1985), comenta que a administração escolar traz propostas teóricas relacionadas a organização do trabalho existente na escola, assim como, o sistema escolar. Ainda, segundo Felix (1985), podem ser identificadas teorias da administração de empresas, aplicadas à educação.

Lombardi (2012) acrescenta que a palavra 'administrar' vem do latim *administrare*, e representa o ato de gerenciar, governar e dirigir. Amplamente, em momentos diversos da história e na formação social, pode-se encontrar a administração voltada aos negócios públicos e privados, e também na ordenação e controle de fatores que garantem a produtividade e a reprodução da vida social, material ou política. O autor esclarece que a administração apareceu e desenvolveu-se conforme as transformações do capitalismo de produção.

Segue destacando que a administração, conforme concebida atualmente, surgiu na década do século XIX. Apresentava como objetivo a instituição de estratégias para a organização, para disciplinar o trabalho e assim conseguir uma maior produtividade, fundamentando-se na lógica da racionalização do trabalho, do aumento da produção e do lucro, para coordenar o trabalho operário, de modo a controlar as pessoas em suas atividades sociais ou políticas.

Segundo Lombardi (2012, p. 26), “os métodos e técnicas originariamente empregados nas empresas capitalistas passaram a ser considerados princípios administrativos de todas as organizações, de uma maneira geral”. E de forma adaptada, começou a ser utilizada nas organizações escolares. Ao considerar a ampliação da rede escolar, houve a necessidade de se estabelecer regras comuns existentes nas empresas, apresentadas em normas escritas, com divisão do trabalho, hierarquização e responsabilidades estabelecidas para cada cargo.

Conforme Paro (2012), frente à complexidade das tarefas, à limitação dos recursos disponíveis, à variedade de metas a serem alcançadas e ao grande número de colaboradores envolvidos, é essencial que esses trabalhadores tenham suas atividades coordenadas e supervisionadas por indivíduos e órgãos encarregados das funções administrativas. O autor, ainda diz que, essa perspectiva dos estudiosos da administração reflete a realidade concreta da sociedade capitalista, na qual a administração encontra na organização o seu próprio campo de estudo.

Nesse contexto, Paro (2012) comenta que a escola, assim como qualquer outra instituição, necessita de uma gestão que garanta a qualidade, sendo o diretor o principal responsável pelas ações realizadas. Assim, a administração consiste na utilização criteriosa de recursos para atingir objetivos específicos.

Libâneo (2018) identifica a administração escolar como o princípio e o procedimento pertinente à ação de planejamento do trabalho na escola, racionalização do uso de recursos (financeiros, intelectuais e materiais), a fim de coordenação e controle do trabalho das pessoas. Administrar seria o ato de colocar em prática normas e funções e a gestão representa gerenciar, dirigir e administrar.

O princípio da gestão democrática do ensino foi uma conquista importante a partir da Constituição de 1988. O Fórum Nacional de Defesa da Escola Pública, representou divergências de opiniões, com tema polêmico, afirmando como princípio da gestão democrática a participação dos diversos segmentos que compõem a escola: docentes, funcionários, pais e estudantes. Para Minto (2012, p.182), “a

legislação educacional passou a adotar uma nova terminologia para se referir à organização da escola, substituindo o termo administração por gestão”.

De acordo com Minto (2012), a palavra gestão estaria relacionada à gestão técnica da educação, sem vínculo político, orientada por critérios financeiros da gestão: controle de receitas e despesas, diminuição dos custos, aumento de estudantes e professores e melhoria da produtividade. Desta forma, o termo gestão separava a concepção e execução de atividades consideradas administrativas, o que torna o gestor responsável pelo cumprimento das orientações superiores.

Para alguns autores, a tomada de decisão é considerada o núcleo da organização e do processo administrativo. O ato de deliberar sobre uma decisão e implementá-la define a ação conhecida como gestão. Nesse caso, a gestão é a prática que envolve a mobilização de recursos e métodos para alcançar os objetivos da organização, abarcando principalmente os aspectos, gerencia e técnicos-administrativos (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012).

Lück (2010) comenta que a gestão educacional é a área que contribui com os sistemas de ensino e as escolas, para melhoria no ensino e nos resultados. A gestão educacional dos sistemas de ensino e de suas escolas é uma dimensão e um foco de atuação na estruturação e orientação da ação educativa cujo objetivo é organizar, mobilizar e articular todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para assegurar o progresso dos processos socioeducacionais.

Para Libâneo (2018), os termos administração, gestão e organização, aplicados aos processos organizacionais, apresentam significados próximos. A organização estaria relacionada a disposição de forma ordenada, articulada entre as partes, promovendo as condições para a execução da ação.

Chiavenato (1989) diferencia dois conceitos para o termo “organização”: como uma entidade social e como uma atividade administrativa. Na primeira acepção, a organização representa uma empreitada humana voltada para a consecução de metas específicas. Na segunda interpretação, refere-se à ação de planejar, estruturar e unir recursos e órgãos.

Para Chiavenato (1989), a organização representa uma entidade social composta por indivíduos que colaboram em conjunto para a realização de metas específicas. As escolas, por conseguinte, se enquadram nesse conceito de organização, pois se destacando nelas a interação entre os participantes, visando aprimorar a educação e o desenvolvimento humano.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) que a direção escolar, além de ser uma das facetas do processo organizacional, representa uma necessidade tanto social quanto educacional. No contexto escolar, o conceito de direção difere de outros processos direcionais, especialmente no contexto empresarial. Vai além de mobilizar as pessoas para a execução com qualidade das atividades, ao envolver intencionalidade, a definição de uma orientação educacional, a tomada de posição diante de objetivos educacionais, sociais e políticos em uma sociedade específica.

Através da direção, sendo um princípio e uma característica fundamental da gestão, orienta-se e integra-se o esforço coletivo das pessoas no caminho dos objetivos. Em essência, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a direção ativa o processo de tomada de decisões na organização e coordena as atividades, garantindo que sejam executadas da melhor forma.

De acordo com Libâneo (2018), o conceito de cultura organizacional está íntimo à noção de que as organizações são moldadas pelas interações sociais entre indivíduos, enfatizando as relações informais que ocorrem no ambiente escolar, além de uma perspectiva estritamente burocrática da operação da instituição. A visão da escola como um sistema sociocultural desperta um interesse crescente devido às suas repercussões no funcionamento da instituição, especialmente no planejamento educacional, na elaboração do currículo e nas práticas de gestão.

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de elementos sociais, culturais e psicológicos que afetam as maneiras de operar da organização na totalidade, assim como o comportamento dos indivíduos que a compõem. Isso implica que, além das diretrizes, normas, procedimentos operacionais e práticas administrativas que caracterizam as escolas, existem aspectos de natureza cultural que as distinguem umas das outras, sendo muitos deles não facilmente perceptíveis ou explícitos, conforme explicam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012).

Libâneo (2018) salienta que a participação é o principal meio para garantir a gestão democrática na escola, permitindo que profissionais e usuários estejam envolvidos no processo de tomada de decisões e no funcionamento da instituição educacional. Além disso, ela proporciona uma compreensão mais abrangente dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, bem como das interações da escola com a comunidade. Isso promove uma maior proximidade entre professores, alunos e pais. Para esse autor, o conceito de participação se baseia na ideia de autonomia, que se refere

à habilidade das pessoas e dos grupos de terem o controle sobre suas próprias vidas. Dessa forma, a autonomia se opõe a formas autoritárias de tomada de decisão, e sua concretização nas instituições é alcançada por meio da participação ativa.

Ao abordar as concepções de gestão, Libâneo (2018) afirma que se referem às diferentes maneiras de compreender e abordar a administração e organização das escolas. Englobam princípios, valores, teorias e práticas que orientam a gestão de uma instituição educacional. Podem variar conforme o contexto cultural, político e educacional. Existem diferentes formas e concepções de gestão.

Conforme explicam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), as diversas perspectivas sobre a gestão escolar representam diferentes posicionamentos políticos e visões sobre o papel das pessoas na sociedade. Por consequência, a maneira como uma escola é organizada e estruturada possui uma dimensão educacional, já que está diretamente relacionada aos objetivos mais amplos da instituição em relação ao seu compromisso com a preservação ou a mudança da realidade social. Na sequência, se ampliam as concepções de gestão, na especificidade do contexto escolar.

CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR: PRESSUPOSTOS SOBRE A EDUCAÇÃO E A ESCOLA

As concepções de gestão escolar representam um conjunto de ideias e valores que podem orientar a ação de um gestor escolar. Podem influenciar a maneira como o gestor interpreta a realidade da escola, as decisões que precisa tomar e as ações que irá implementar.

Segundo Pereira e Silva (2018), a análise das questões e concepções sobre o tema e as práticas de gestão na educação, pressupõe a reflexão sobre as determinações que influenciam o dia-a-dia das relações entre o Estado, a sociedade e as políticas da educação. Esse ponto de vista considera “que tais relações condicionam determinados tipos de gestão escolar que dependem dos contextos concretos em que se materializam” (Pereira; Silva, 2018, p. 138).

É importante considerar que as concepções de gestão não são mutuamente exclusivas e muitas vezes podem se sobrepor ou ser adaptadas conforme a realidade de cada escola e sistema educacional. Dependendo da região, da cultura, dos valores, podem ser considerados outros autores e outras concepções podem ser consideradas com maior relevância. Deve-se considerar a evolução do pensamento e das práticas na área da gestão escolar, o que pode influenciar em novas concepções e perspectivas de gestão escolar.

CONCEPÇÃO SOCIOCÍTRICA: A ESCOLA COMO ESPAÇO DAS INTERAÇÕES SOCIAIS

Na perspectiva sociocrítica, segundo Araújo (2009), a escola é vista como um ambiente de interações sociais, sendo assim, um espaço político. Ela é orientada pela intencionalidade de envolver a participação da comunidade escolar, considerando o contexto sociocultural e político. A tomada de decisões e a gestão são realizadas de maneira democrática, incorporando práticas colaborativas para alcançar os objetivos coletivos da comunidade.

Para Araújo (2009), a concepção sociocrítica apresenta a organização escolar como um sistema capaz de reunir as pessoas, vista como espaço de promoção das interações sociais, com caráter de intenção nas ações. São consideradas relevantes as interações sociais do grupo e as relações que fazem parte do contexto político e sociocultural. A escola não é considerada um espaço neutro, mas construído com o apoio da comunidade (professores, estudantes e pais). Norteia-se pelos caminhos de uma gestão democrática e as decisões são tomadas coletivamente, horizontalmente. Envolve práticas de cooperação entre as pessoas a fim de atingir objetivos comuns.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), identificam a perspectiva sociocrítica constituída de dois aspectos interligados: primeiramente, a organização se apresenta como uma construção social que abarca a experiência subjetiva e cultural das pessoas; em seguida, essa construção não se constitui como um processo totalmente autônomo, mas mediado pela realidade sociocultural e política mais ampla. Isso inclui a influência de fatores tanto externos quanto internos, moldados por interesses de grupos sociais, muitas vezes em contradição e, por vezes, conflito.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), acrescentam que na abordagem sociocrítica é possível haver relações solidárias e formas participativas. E, reconhece a importância dos elementos internos da organização, como o planejamento, a organização, a gestão, a direção, a avaliação, bem como as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada. Isso porque é essencial que a organização atenda a objetivos sociais e políticos claramente definidos, relacionados à organização da população.

Portanto, diretores, coordenadores pedagógicos e professores enfrentam desafios significativos, conforme explicam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Acrescentam, ainda, que todos devem saber gerenciar e muitas vezes conciliar interesses pessoais e coletivos, particularidades culturais e requisitos

universais para uma convivência humana saudável; precisam se preocupar tanto com as relações interpessoais quanto com os objetivos pedagógicos e sociais a serem alcançados; e devem estabelecer formas participativas juntamente com procedimentos administrativos eficazes.

CONCEPÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA: ÊNFASE NA GARANTIA DA QUALIDADE

Essa concepção entende a escola como uma organização burocrática, que deve apresentar-se de forma eficiente e eficaz na execução de suas tarefas. A ênfase é na organização e na gestão de recursos, para garantir a qualidade do ensino.

Araújo (2009) esclarece que a concepção técnico-científica surgiu na década de 1990 e se caracterizou como escola-empresa, regida pelo modelo de gestão da qualidade total, cujo principal objetivo se centra na racionalização do trabalho e na busca pela eficiência escolar. O autor ainda acrescenta que esse modelo difere da concepção sociocrítica por apresentar métodos e técnicas próprias de uma gestão empresarial, ao que aqui expõe:

Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como espaço de interações sociais, por isso político, com intencionalidade, direcionada à participação da comunidade escolar, considerando o contexto sociocultural e político. O processo de tomada de decisões e a forma de gestão ocorrem democraticamente, envolvendo práticas cooperativas na concretização de objetivos comuns da coletividade (Araújo, 2009, p.17).

A perspectiva técnico-científica preconiza uma abordagem burocrática e tecnicista da escola, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Nesse contexto, os autores comentam que a direção é centralizada em uma única pessoa, as decisões são tomadas de cima para baixo e a execução de um plano predefinido ocorre sem a participação ativa de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é concebida como uma realidade objetiva e neutra, vista como um sistema técnico que opera de forma lógica e, portanto, pode ser meticulosamente planejada, organizada e controlada visando alcançar níveis de qualidade.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), explicam que as escolas que adotam esse modelo dão grande importância à estrutura organizacional, incluindo a definição de cargos e funções no organograma, a hierarquia de responsabilidades e o grau de envolvimento das pessoas, além dos planos de ação formulados de cima para baixo. Este é o modelo predominante de organização escolar na realidade educacional brasileira, embora já existam experiências bem-sucedidas de implementação de abordagens alternativas, em uma perspectiva progressista.

A concepção técnico-científica centra-se na hierarquia de cargos, funções, regras e questões administrativas, que visam racionalizar o trabalho. Existe uma versão conservadora dessa concepção, conhecida por administração burocrática ou clássica. Já numa versão recente, é apresentada como gestão da qualidade total, com acentuação de práticas e metodologias de gestão voltadas à administração empresarial.

Características desse modelo incluem: estabelecimento minucioso de funções e responsabilidades, enfatizando a segmentação técnica das atividades escolares; concentração de poder no diretor, evidenciando hierarquias de subordinação em que alguns têm mais autoridade que outros; ênfase na administração regulamentada (com sistema rigoroso de normas, regras e procedimentos burocráticos para controlar as atividades); detrimento dos objetivos específicos da instituição educacional; comunicação vertical (de cima para baixo) baseada em normativas e regulamentos do que em consensos; maior destaque para as tarefas do que para as interações pessoais (Libâneo, 2018).

A concepção de gestão escolar técnico-científica, conforme delineada por Libâneo (2018), apresenta como fundamento uma abordagem estruturada e orientada por princípios científicos na administração das instituições. Apresenta-se numa perspectiva baseada em métodos e técnicas comprovadas na gestão, aplicadas de maneira a otimizar os recursos disponíveis e alcançar os objetivos.

Nesta concepção, a gestão assume uma natureza mais formal e hierárquica, com os papéis e responsabilidades definidos com clareza. Demanda que os papéis estejam bem definidos e que os gestores apresentem conhecimentos específicos das particularidades e dinâmicas próprias da escola. Tem enfoque na aplicabilidade dos processos, alcance dos resultados, avaliação e monitoramento das ações.

CONCEPÇÃO AUTOGESTIONÁRIA: UMA ABORDAGEM DE PARTICIPAÇÃO COLETIVA

Na concepção autogestionária, existe uma responsabilidade coletiva que prevê a participação dos membros da instituição de forma igualitária. Há uma recusa no exercício da autoridade e uma estrutura de gestão e organização. Contrapõe os elementos instituídos pela escola, tais como normas, procedimentos e regulamentos, e valoriza a capacidade de criação do grupo, suas próprias normas e procedimentos.

Apresenta, também, outras características: estabelecimento de conexões entre os métodos de gestão interna e os princípios de autogestão social, visando fomentar a prática do poder coletivo

na escola como preparação para formas de autogestão no âmbito político; tomada de decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões, com o objetivo de eliminar qualquer forma de autoridade ou poder centralizado; foco na auto-organização da equipe na escola, utilizando eleições e alternância das funções; rejeição de normas e sistemas de controle, enfatizando a responsabilidade coletiva; crença no poder de criar e moldar a escola, e rejeição de qualquer forma de poder estabelecido; O caráter criativo surge através da prática de participação e autogestão, meios pelos quais se desafiam as formas de poder já estabelecidas; destaque para as interações pessoais, em detrimento das simples tarefas (Libâneo, 2018).

A concepção autogestionária preconiza uma abordagem coletiva e igualitária na tomada de decisões e na organização da instituição. Nesse modelo, a autoridade é recusada em prol de uma estrutura de gestão mais voltada a uma base horizontal. A participação na tomada de decisões acontece coletivamente, com responsabilidade compartilhada entre todos os membros da escola. Valoriza-se a criação de regras e procedimentos próprios do grupo.

CONCEPÇÃO INTERPRETATIVA: PARA ALÉM DOS SIGNIFICADOS SUBJETIVOS

A abordagem interpretativa enfoca principalmente os significados subjetivos, as intenções e a interação entre as pessoas ao analisar os processos de organização e gestão. Ela se opõe vigorosamente à abordagem científico-racional devido à sua rigidez normativa e à suposta objetividade atribuída às formas de organização.

De acordo com Escudero e Gonzáles (1994), nessa concepção as práticas organizacionais são construídas socialmente, baseando-se nas experiências subjetivas e nas interações sociais das pessoas. Em sua forma mais extrema, essa perspectiva também nega a possibilidade de se obter um conhecimento preciso sobre o funcionamento de uma organização e, conseqüentemente, de estabelecer normas, estratégias e procedimentos organizacionais específicos.

Segundo Libâneo (2018), na concepção interpretativa a escola é uma realidade social construída tanto subjetiva quanto socialmente, e não é uma estrutura objetiva predefinida. Ela valoriza menos o ato de estabelecer uma estrutura e mais a ação organizadora baseada em valores e práticas compartilhadas. Essa ação organizadora dá grande importância às interpretações, valores, percepções e significados subjetivos, enfatizando a dimensão humana e relegando a formalidade, a estrutura e as normas para segundo plano.

CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA: FOMENTANDO A PARTICIPAÇÃO ATIVA NA EDUCAÇÃO

A concepção de gestão escolar democrático participativa se fundamenta na premissa de que a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar é essencial para o funcionamento com qualidade, partindo do aprimoramento contínuo da instituição educacional. Neste modelo, estudantes, professores, pais e funcionários são vistos como agentes ativos na tomada de decisões que impactam diretamente o ambiente escolar.

São princípios e valores fundamentais: a igualdade de participação, a transparência e comunicação aberta e o respeito pela diversidade de opiniões. Quanto à igualdade de participação, todos os membros da comunidade escolar têm o direito e a responsabilidade de participar ativamente no processo decisório, independentemente de seu papel ou função na escola. A transparência e comunicação concebe a promoção da transparência nas decisões e divulgação de informações relevantes. Fomenta, uma comunicação aberta e honesta dos vários segmentos. Há ainda, o respeito pela diversidade de opiniões, portanto, valoriza a pluralidade de ideias e perspectivas, promovendo um ambiente inclusivo e enriquecedor para todos os participantes.

Há benefícios e impactos na adoção da concepção democrático-participativa, tais como o favorecimento do engajamento e envolvimento da comunidade escolar, desenvolvimento da cidadania e autonomia e a melhoria contínua da qualidade na educação. A participação ativa gera um maior senso de pertencimento e comprometimento com os objetivos educacionais da escola. Estimula o desenvolvimento de habilidades de liderança, de resolução de problemas e de tomada de decisões, preparando os estudantes para a vida adulta. A diversidade de opinião pode contribuir para a implementação de práticas mais ajustadas aos interesses da escola e para o aprimoramento constante, bem como, pode tratar-se de uma questão desafiadora.

Libâneo (2018) apresenta a concepção democrático-participativa, tendo como base a relação orgânica entre a direção e a participação das pessoas. Considera a busca por objetivos comuns assume importância nesse contexto. Utiliza-se de decisões coletivas, em que todos assumem a sua responsabilidade, com características de gestão participativa.

A perspectiva democrático-participativa destaca a importância de equilibrar a ênfase nas relações humanas e na participação nas decisões com a implementação efetiva de ações para alcançar os objetivos específicos da escola, conforme explicam Libâneo, Oliveira, Toschi (2012). Os autores, esclarecem que essa concepção valoriza os elementos internos do processo organizacional, como o planejamento, a organização, a direção e a avaliação. Destaca que não é suficiente apenas tomar decisões, mas é crucial colocá-las em prática para criar as melhores condições para o processo de ensino e aprendizagem.

Tais autores defendem, portanto, que a gestão participativa não apenas representa uma forma democrática de administrar, e um direito de cidadania, mas também implica em deveres e responsabilidades, em outras palavras, é a administração da participação. Isso significa que a gestão democrática envolve uma atividade coletiva com participação e metas compartilhadas, mas também depende das habilidades e responsabilidades individuais, bem como de uma ação coordenada e supervisionada. Nessa alternativa em termos de gestão, há que serem priorizadas algumas habilidades do gestor para agregar, delegar e compartilhar ações que estimulem a participação voluntária de sua equipe ou até mesmo da comunidade externa interagindo com a escola.

METODOLOGIA: CAMINHOS PARA A ESCRITA DO ARTIGO

A metodologia utilizada envolveu a revisão de literatura a partir dos descritores escolhidos para a escrita. Ainda, considerou a busca por estudos que tratavam sobre as concepções de gestão escolar, em artigos, livros, teses e dissertações. Para a realização deste estudo, foi escolhida a abordagem qualitativa e exploratória em relação aos estudos teóricos. Mediante o panorama identificado na dissertação que serviu de base a esse artigo, artigos e outras pesquisas na mesma temática, recorreu-se aos autores em evidência nas mesmas, essências para a elaboração desse artigo.

Segundo Chizotti (2014), as pesquisas qualitativas não apresentam um padrão único, ao aceitarem a realidade como fluente e contraditória. Também os processos de investigação dependem do pesquisador, ao considerar sua concepção, valores e os objetivos do trabalho.

A revisão da literatura foi realizada em quatro fases, sendo: (I) planejamento das ações, considerando os descritores; (II) busca por estudos correlatos em artigos, livros, teses e dissertações; (III) leitura dos resumos, artigos e partes dos textos, atentando-se às fontes que pudessem trazer contribuições para a escrita; (IV) escolha dos estudos que poderiam contribuir com a temática; (V) por fim, a escrita do artigo.

RESULTADOS

A gestão escolar apresenta-se num contexto dinâmico e trata-se de um processo complexo, que envolve diferentes atores e dimensões. E as concepções de gestão apresentam-se de diferentes maneiras para compreender e organizar o trabalho escolar. Estão baseadas em pressupostos diversos sobre a educação e a escola.

Pode-se dizer que a concepção de gestão também é complexa, pois, além da reflexão pessoal do profissional, envolve questões políticas que incidem sobre a escola. Como asseguram Araújo (2009) e Libâneo (2018), é importante que a concepção de gestão esteja voltada para a transformação social. Acordado com esses autores, Paro (2010) reforça que é preciso considerar que “a transformação social deve estar comprometida com a própria superação da maneira como se encontra a sociedade organizada”.

O gestor representa uma figura importante e significativa que muito contribui para que a escola venha conquistar o respeito da comunidade. Para tanto, Paro (2015, p. 45) acrescenta que na “gestão escolar, o objeto a que ela se aplica é a escola, lugar privilegiado da ação do diretor”.

Acorda-se com Libâneo (2018), quando expõe que é crucial compreender o papel do diretor como um líder capaz de unificar as aspirações, desejos e expectativas da comunidade escolar. Para as autoras desse artigo, cabe ao gestor facilitar a adesão e a participação de todos os grupos da escola na administração de um projeto compartilhado, no qual todos terão compromisso com a qualidade das ações e os resultados obtidos. Na sua posição de liderança, o gestor escolar deve ter uma atuação dinâmica e atenta às intercorrências cotidianas; proativo diante dos problemas emergentes, mantendo sua ‘escuta ativa’ e o “olhar atento”, sobretudo no foco da diversidade das relações humanas presentes na escola, sem perder de vista a devida atenção aos aspectos pedagógicos, culturais, administrativos e financeiros que caracterizam cada instituição de ensino.

Nesse sentido, torna-se importante traçar caminhos que permitam perceber a importância do papel transformador da educação e da atuação do gestor escolar. A educação, como fator de possível transformação social, deve ser considerada no contexto amplo da questão das políticas educacionais.

Araújo (2009) deixa claro que existem diferenças entre as concepções de gestão. E ainda, faz um alerta sobre que, apesar dos estudos, pesquisas e inovações nas áreas do conhecimento, muitas instituições ainda funcionam nos moldes tradicionais, por meio dos quais nas decisões e em questões

como planejamento, controle e avaliação são da responsabilidade exclusiva da equipe gestora, sem espaço para participação em tais ações.

Da mesma forma, Araújo (2009) chama a atenção para o fato de se adotar a ideia de administração que considera o processo de planejar, organizar, coordenar e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e de informação, com o propósito de alcançar os objetivos empresariais, o que em termos de administração escolar é um risco quando aplicado sem considerar as características particulares da organização escolar e seu principal objetivo, o qual é a formação e o desenvolvimento humano.

Diante de tal circunstâncias, negligencia-se os objetivos educacionais em favor da otimização de recursos, colocando o ser humano, sujeito e objeto do processo de ensino e aprendizagem, como um recurso no mesmo patamar dos recursos materiais e financeiros, entre outros.

Nesse contexto, Araújo (2009) chama a atenção dos diretores escolares para as diferentes concepções de gestão e ressalta que o profissional deve refletir sobre o modelo que pautará seu trabalho. A autora deixa claro que a concepção de gestão a ser adotada implicará a possibilidade de transformação social, o que é defendido por vários autores. É importante que o gestor escolar tenha conhecimento e consciência sobre as concepções de gestão. Para Libâneo (2018), é possível que a direção ou a equipe escolar escolha uma determinada concepção, mas, na prática, acabe adotando métodos de organização e gestão tradicionais, muitas vezes do tipo técnico-científico, com características burocráticas.

As diferentes concepções de gestão escolar, como aponta Libâneo (2018), espelham distintas perspectivas políticas e entendimentos acerca do papel da escola e da educação na sociedade. Assim, como a instituição é organizada e estruturada, possui um aspecto educacional, ao estar ligada a metas mais abrangentes sobre o papel da escola na preservação e mudança da realidade social.

É importante esclarecer que essas concepções representam padrões gerais de gestão. Elas oferecem uma base para analisar a estrutura e o funcionamento de uma escola, mas são raramente encontradas de maneira pura, na prática. Elementos de uma concepção podem coexistir em outra, embora sempre haja um estilo predominante em uma escola. É possível compreender que o conhecimento das concepções de gestão, permitem uma análise da estrutura organizacional

DISCUSSÃO

Torna-se imprescindível tratar da concepção de gestão na formação de gestores escolares. A educação está inserida num contexto de profundas transformações, onde os conhecimentos se alargam diariamente. É possível compreender que o conhecimento das concepções de gestão, permitem uma análise da estrutura organizacional mais adequada a cada unidade escolar, considerando suas características culturais, sociais e políticas entre outras.

As concepções podem fornecer diferentes perspectivas sobre como a gestão escolar pode ser abordada, refletindo diferentes valores e filosofias sobre a organização e o funcionamento da escola. Cada abordagem pode apresentar implicações significativas para a dinâmica e cultura escolar, o que torna obrigatório ao gestor escolar conhecer as diferentes concepções contemporâneas.

Sugere-se, ao final desse artigo, a ampliação do debate a fim de fortalecimento de uma proposta de gestão democrática, com ênfase nas relações humanas nas quais a participação das decisões da escola pode favorecer o alcance bem sucedido dos objetivos propostos. Diante dessa alternativa, havendo atuação ativa dos partícipes da escola, observa-se uma forma de gestão mais colaborativa e democrática, num esforço conjunto de toda a equipe se comprometendo com os objetivos e metas educacionais. Implica em promover uma colaboração aberta entre as partes interessadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo explorou as concepções de gestão e tratou de concebê-las para uma análise a luz de referenciais teóricos.

Entende-se que o conhecimento das concepções de gestão escolar é de grande importância para aqueles que se interessam pela liderança junto a esse contexto. Sugere-se haver um grande debate e exposição sobre o tema da gestão escolar e as formas de liderança nos centros formadores, em especial, nos cursos de Pedagogia e demais licenciaturas.

É preciso promover o debate, ao requerer que os profissionais estejam preparados e atualizados em relação às práticas pedagógicas e de gestão escolar. Tal iniciativa envolve o investimento em formação e desenvolvimento profissional. Torna-se relevante a busca por construir uma comunidade escolar engajada e comprometida com os anseios da comunidade e os princípios básicos para conduzir a escola a fim de conseguir uma educação de qualidade.

Permitir um espaço educacional voltado à participação de todos os segmentos, requer o fortalecimento dos colegiados, autonomia e engajamento. Enfim, um profissional preparado poderá assumir um compromisso com a escola em termos de modelo de gestão adotado, desde que priorize um estudo das condições de liderança, identifique as prioridades do campo a lidera, bem como se preocupe com os grupos humanos com os quais irá conviver no ambiente escolar qualidade, assim também com a comunidade e familiares dos alunos, demonstrando coerência nas atitudes mediante as expectativas geradas por ocasião do ingresso nessa categoria profissional. Enquanto autoras e pesquisadoras das questões da educação e formação de professores, esperamos que esse artigo tenha efeito sob a forma de reflexão, ressignificação e interesse em associar a qualidade de ensino à condução da gestão escolar, considerando as diferentes culturas que envolvem a escola e os diferentes perfis humanos que nela se abrigam.

REFERÊNCIAS

- ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. **História da Administração Escolar no Brasil**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.
- ARAÚJO, M. C. M. **Gestão Escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à organização e controle**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 6.ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- ESCUADERO, J. M.; GONZÁLEZ M. T. **Profesores y escuela: hacia una reconversión de los centros y la función docente?** Madrid: Pedagógicas, 1994.
- FÉLIX, M F. C. **Administração Escolar: um problema educativo e empresarial**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1985.
- FULLAN, M.; HARGREAVES, A. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. 2.ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus, 2018.
- LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 6ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- LÜCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 29ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- PARO, V. H. **Administração Escolar: introdução crítica**, 16.ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- PARO, V. H. **Estrutura da escola e integração da comunidade**. In: FETZNER, A. R.; MENEZES, J. S. S. A quem interessa a democratização da escola? Rio de Janeiro: Outras Letras, 2012.

PARO, V. H. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

PEREIRA, R. S.; SILVA, M. A. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal. **Educ. Rev.**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 137-160, abr. 2018. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602018000200137&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 21 set. 2023.



UNITAU
Universidade de Taubaté