

UNIDADE 1 / TEXTO BASE 1
O QUE É GESTÃO ESCOLAR?

Vitor Henrique Paro

Olá! Começo aqui com a pergunta que dá nome a este texto: o que é gestão escolar?

Primeiramente, é preciso esclarecer que tomarei os termos gestão e administração como sinônimos, por não ver qualquer utilidade em diferenciá-los.

Como já me referi em outros trabalhos, administração (ou gestão), em seu sentido mais sintético e abstrato, é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Esse conceito geral serve para afastar dois equívocos presentes no senso comum e em estudos acadêmicos de administração de empresas.

O **primeiro equívoco** é o que associa toda gestão à relação de mando e submissão. Assim, numa sociedade que ainda se funda na dominação, pensar em administração é pensar em alguém que *administra* e alguém que *é administrado*, como se os seres humanos ainda não tivessem se despregado do âmbito da necessidade natural, de modo a serem capazes de se autoadministrarem ou a realizarem uma gestão em que predomine a colaboração entre as pessoas, não a dominação de umas sobre as outras.

Mas, para a **elite** proprietária dos meios de produção, como acontece no capitalismo, não há nenhum interesse em adotar formas de gestão que incluam uma verdadeira colaboração com os explorados. Esses, para ter acesso aos meios de produção (condições objetivas de vida), mesmo sendo eles a única fonte de toda a riqueza produzida, precisam aceitar a imposição do **capital**, que lhes “devolve”, na forma do salário,

apenas uma diminuta parte do valor por eles criado, enquanto o restante é apropriado pelo capitalista, cujo único “trabalho” é administrar o emprego do **capital** e da força de trabalho.

SOBRE O AUTOR



Vitor Henrique Paro é professor titular (colaborador sênior) na Faculdade de Educação da USP, onde exerce a docência e a pesquisa, e coordena o Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração Escolar - Gepae. Foi pesquisador sênior na Fundação Carlos Chagas e professor titular na PUC-SP. É autor, entre outros, dos seguintes livros: Administração escolar: introdução crítica, Gestão democrática da escola pública, Por dentro da escola pública, Qualidade do ensino: a contribuição dos pais, Educação como exercício do poder, Crítica da estrutura da escola, Diretor escolar: educador ou gerente? e Professor: artesão ou operário.

Fonte:

<https://www.vitorparo.com.br/minicurriculo-2/>

Por isso, tanto na prática empresarial quanto na formação dos administradores de empresa, sequer se supõe um conceito amplo de administração que inclua a possibilidade da colaboração recíproca, porque tal colaboração negaria a dominação implícita na relação entre [capital](#) e trabalho.

A chamada teoria *geral* de administração, nada mais é, pois, do que a teoria *capitalista* de administração. A coordenação do esforço humano coletivo, um dos processos essenciais da atividade gestora, se dá na forma específica de gerência, isto é, pelo controle do trabalho alheio que, como vimos, é trabalho forçado.

O **segundo equívoco** é reduzir o fato administrativo apenas às chamadas atividades-meio, ou seja, àquelas ações que antecedem, preparam ou dão suporte externo à realização das atividades-fim. Numa escola, por exemplo, costuma-se reconhecer como componente da administração – além dos recursos materiais e financeiros e das normas para o funcionamento do estabelecimento de ensino – apenas as ações preparatórias ou de assistência às atividades propriamente educativas, como as da diretoria, da secretaria, dos serviços auxiliares etc.

Não há dúvida nenhuma quanto à importância dessas atividades e do acerto em chamá-las administrativas. O que não parece correto é excluir as atividades-fim do âmbito da administração. Se administração é mediação para realização de objetivos, não há nada mais administrativo, na escola, do que o processo educativo que se dá na situação de ensino. Dessa forma, a atividade administrativa deve estar focada nas atividades pedagógicas.

Não é incomum professores e pessoal da escola em geral reclamarem que a preocupação da [direção](#) ou das autoridades do sistema de ensino é apenas com o administrativo, esquecendo-se do pedagógico. Ora, se o que qualifica o administrativo é precisamente a busca de objetivos, e se o objetivo da escola é precisamente o pedagógico, cuidar do administrativo, aí, consiste necessariamente em cuidar do pedagógico.

Portanto, reduzir o objetivo da administração às atividades-meio é identificá-la à prática [burocrática](#) no sentido mais depreciativo desse termo, isto é, a uma prática que acaba por tornar-se fim em si mesma, perdendo precisamente aquilo que é essencial na gestão, seu caráter mediador. Por isso, uma ação na escola que não se preocupa com o pedagógico pode ser considerada [burocrática](#), mas não administrativa.

A consideração desses dois equívocos sugere a apresentação de um conceito de gestão escolar que ultrapasse a nociva (prejudicial) concepção da razão mercantil que tem contaminado tragicamente as políticas públicas educacionais.

Antes de tudo, é preciso ficar claro que a escola não é apenas diferente da empresa mercantil capitalista: escola e empresa têm objetivos antagônicos (contrários/opostos). Enquanto esta última está preocupada com o lucro, aquela se ocupa da formação do humano-histórico.

O lucro do capitalismo é resultado da exploração do outro, por meio da expropriação do excedente de valor produzido pelo trabalhador. Já a formação do humano-histórico é fruto da educação, por meio da apropriação da cultura, numa relação entre sujeitos. No primeiro caso há dominação; no segundo, colaboração recíproca. E ambos os fenômenos se dão *necessariamente*: o lucro capitalista *precisa* da exploração (e da conseqüente relação de dominação); a formação humano-histórica *precisa* da educação (e da conseqüente relação de colaboração recíproca).

Por isso, não é com a aplicação na escola dos procedimentos administrativos que “dão certo” na empresa mercantil que se vai alcançar a racionalidade e a eficácia do empreendimento educacional. A conseqüência lógica do entendimento da administração como mediação para o alcance de fins é que são esses fins que determinam os meios a serem utilizados, não podendo os meios, sob qualquer pretexto, se colocarem em oposição aos objetivos.

Falar em gestão escolar, portanto, é acima de tudo falar em educação, o fim último da escola. Por isso, por mais que se cuide das atividades-meio, elas de nada servem se não estão a serviço da atividade-fim que é o ato educativo. Aqui, é preciso afastar o amadorismo pedagógico e assumir a singularidade do processo de ensino, fundamentando-o na ciência, na técnica e no envolvimento político de seus executores.

Isso requer condições adequadas de trabalho (cuidado e dedicação aos educandos e oferecimento de condições de exercício profissional qualificado e digno aos educadores) e utilização de métodos didáticos avançados (pautados no desenvolvimento recente da Pedagogia).

Exige também abolir os autoritários controles gerenciais e toda a parafernália gestonária mercantil, adotando uma coordenação do trabalho coletivo que se paute na colaboração recíproca. Ao mesmo tempo, é preciso uma grande atenção com a formação profissional do professor, não apenas no que diz respeito aos conteúdos culturais que irá ensinar, mas também a uma formação intelectual e ética condizente com valores humano-históricos de democracia, justiça e eliminação do obscurantismo e da desigualdade.

QUER CONHECER OUTRAS IDEIAS DO AUTOR?

- ESCOLA NÃO É EMPRESA: <https://www.vitorparo.com.br/25-escola-nao-e-empresa/>
- REPROVAÇÃO ESCOLAR? NÃO OBRIGADO: <https://www.vitorparo.com.br/25-escola-nao-e-empresa/>
- RAZÃO MERCANTIL E AMADORISMO PEDAGÓGICO: <https://www.vitorparo.com.br/28-razao-mercantil-e-amadorismo-pedagogico/>

Este texto foi elaborado pelo Prof. Vitor H. Paro a convite dos professores da disciplina Gestão Educacional II do Curso de Pedagogia (modalidade EaD) do INES, podendo ser visualizado também no site do autor através do endereço: <https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/>.

Os hiperlinks foram inseridos pelos docentes da disciplina Gestão Educacional II e remetem a vídeos em Libras sobre o significado de verbetes que constam no Glossário do Curso de Pedagogia (EaD) do INES.