



**O CONCEITO DE GESTÃO ESCOLAR EM  
VITOR HENRIQUE PARO.**

**MARIA EDVÂNIA COLARES DA SILVA**

Redenção  
2018.

**MARIA EDVÂNIA COLARES DA SILVA**

**O CONCEITO DE GESTÃO ESCOLAR EM  
VITOR HENRIQUE PARO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel, pelo curso de Humanidades da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB).

Orientador: Prof. Dr. Pedro Rogério Sousa da Silva

## **Agradecimentos**

*Agradeço a todos os que me ajudaram na elaboração deste trabalho, a toda minha família, o meu muito obrigado, pelo apoio. Agradeço a Deus pela força e oportunidades que me proporcionou chegar onde eu cheguei.*

*“Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.”*



## Resumo

O tema deste trabalho surgiu a partir da curiosidade em entender a importância da gestão escolar. Durante a pesquisa será exposto o conceito empregado por Vitor Henrique Paro, além de outros assuntos relevantes no meio escolar. Vitor Paro, autor formado na área da educação pela Universidade de São Paulo (USP) e pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC – SP). Em todas as suas obras ele traz reflexões sobre a administração da escola pública e da qualidade de ensino ofertadas aos alunos. A intenção aqui é de disponibilizar o conteúdo para futuros pesquisadores ou para aqueles que se interessarem no assunto, buscando ajudar a entender a gestão escolar e assuntos ligados a ela. Também será analisado os modelos de decisões, a gestão democrática e participativa, como elas funcionam e as dificuldades que estes modelos tendem a possuir na sua implementação. Os elementos fundamentais no desenvolvimento de uma gestão democrática, são por exemplo, o Conselho escolar, o Projeto Político Pedagógico e o gestor escolar. O Conselho Escolar é um órgão deliberativo responsável pela tomada de decisões no âmbito escolar. O Projeto Político Pedagógico define os caminhos a seguir e como alcançá-los. O gestor escolar é o responsável pela instituição escolar, pelas ações e pelos profissionais da mesma. Durante a pesquisa será explicado sobre cada um deles. O objetivo deste trabalho é analisar o conceito de gestão escolar em Vitor Henrique Paro, para isso utilizou-se da pesquisa bibliográfica, desenvolvendo-a com base em materiais publicados como livros, artigos e periódicos eletrônicos da área da educação, mais precisamente sobre gestão escolar. Para futuros trabalhos pretende-se levar esse tema a campo, ou seja, utilizar, além da observação do meio escolar, também entrevistas e/ou questionários aplicados a gestores escolares, alunos e/ou pais, seguindo da análise de todos os dados e da comprovação ou não da teoria utilizada pelo autor para conceituar gestão escolar.

**Palavras-chave:** Gestão ou Administração, Gestão Escolar, Gestão democrática e participativa, Educação.

## **Abstract**

The theme of this work arose from the curiosity to understand the importance of school management. During the research will be exposed the concept employed by Vitor Henrique Paro, in addition to other relevant subjects in the school environment. Vitor Paro, author educated in the area of education by the University of São Paulo (USP) and Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC - SP). In all his works he brings reflections on the administration of the public school and the quality of teaching offered to the students. The intention here is to make the content available to future researchers or those who are interested in the subject, seeking to help understand the school management and subjects related to it. We will also analyze decision models, democratic and participatory management, how they work and the difficulties that these models tend to have in their implementation. The key elements in the development of democratic management are, for example, the School Council, the Political Pedagogical Project and the School Manager. The School Board is a deliberative body responsible for making decisions at the school level. The Political Pedagogical Project defines the ways to follow and how to reach them. The school manager is responsible for the school institution, the actions and the professionals of the school. During the research will be explained about each of them. The purpose of this work is to analyze the concept of school management in Vitor Henrique Paro, using bibliographic research, developing it based on published materials such as books, articles and electronic journals in the area of education, more precisely on school management. For future work we intend to take this topic to the field, that is, to use, in addition to the observation of the school environment, also interviews and / or questionnaires applied to school managers, students and / or parents, followed by the analysis of all data and proof or not of the theory used by the author to conceptualize school management.

**Keywords:** Management or Administration, School Management, Democratic Management, Education.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 <i>PROBLEMÁTICA.....</i>	10
1.2 <i>OBJETIVOS.....</i>	11
1.2.1 <i>OBJETIVO GERAL.....</i>	11
1.2.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</i>	11
1.3 <i>METODOLOGIA.....</i>	11
1.4 <i>ORGANIZAÇÃO DO TEXTO.....</i>	12
<b>2. CONHECENDO UM POUCO SOBRE VITOR PARO.....</b>	<b>13</b>
<b>3. GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>14</b>
3.1 <i>CONCEITO DE GESTÃO: GESTÃO OU ADMINISTRAÇÃO.....</i>	14
3.2 <i>OBJETIVOS E FUNÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR.....</i>	17
3.3 <i>GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....</i>	19
3.4 <i>O CONSELHO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP).....</i>	20
<b>4. GESTOR ESCOLAR.....</b>	<b>22</b>
4.1 <i>O GESTOR/DIRETOR E A EQUIPE GESTORA.....</i>	22
4.2 <i>O PAPEL DO PROFESSOR NA GESTÃO DA ESCOLA.....</i>	23
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>25</b>

## 1.INTRODUÇÃO

A busca para entender como funciona a administração de uma escola, como a mesma é estruturada e como isso interfere na educação dos estudantes são temas frequentes nos debates contemporâneos sobre educação. Muitos estudiosos, como o professor Vitor Henrique Paro, tem como foco principal o estudo da administração escolar. Ele expõe como a organização e a administração dentro da instituição escolar pode interferir na educação oferecida para os alunos e que não só o ambiente, como também os profissionais em geral podem tornar a instituição um lugar que os estudantes gostem de ir, não por obrigação, mas sim, pela vontade de querer aprender.

De acordo com a Constituição Federal de 1998, artigo 205 inciso I, a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, que deve ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Quando se fala em incentivo com a colaboração da sociedade nosso pensamento é direcionado a gestão democrática. Antes a escola era um espaço autoritário, hierarquizado, após mudanças ocorridas no sistema educacional, mediante instrumentos normativos, ela passou a ser considerada como um ambiente onde as decisões são tomadas de forma compartilhada, com a participação de membros da comunidade escolar e destinada a contribuir para a formação de cidadãos, conceituando assim, a gestão democrática.

As mudanças no sistema educacional ocorreram pela necessidade de acompanhar a evolução da sociedade e as pressões por espaços mais participativos e democráticos com vista a ampliar a capacidade das estruturas do Estado, de responder às demandas e interesses da sociedade. Nesta gestão, por mais que esforços tenham sido empreendidos, o fato é que esta apresenta hoje diversos desafios e obstáculos a serem superados. Os desafios e limites desse modelo parecem se originar principalmente, da incapacidade dos novos mecanismos de gestão e de romper por completo com as estruturas autoritárias da administração escolar tradicional. Essas estruturas convivem com as inovações e geram certo hibridismo que impede que mudanças essenciais possam ser utilizadas em prol da melhoria da qualidade e acesso do sistema educacional.

Este trabalho tem o intuito de analisar os conceitos e os desafios associados à gestão escolar. Não se pretende aqui, esgotar as questões relativas à gestão escolar, mas sim lançar luz sobre o tema, de tal maneira que contribua com debates e reflexões futuras sobre a gestão

da escola, bem como suas implicações para o papel do gestor escolar, na busca de uma educação pública de qualidade. Sobre isso:

Uma educação é de qualidade se promove o desenvolvimento das competências necessárias à participação nas diferentes áreas da vida humana, enfrentamento dos desafios da sociedade atual e desenvolvimento do projeto de vida em relação com o outro. O desenvolvimento integral da personalidade é uma das finalidades que são atribuídas à educação em todos os instrumentos de caráter internacional e nas legislações dos países da região. (UNESCO, 2008, p. 13)

Sendo assim não basta apenas que exista o direito à educação, mas que esta educação seja transmitida com qualidade. Ocorre que o termo qualidade é polissêmico e pode ser analisado por vários aspectos. Deste modo, passa-se a expor alguns de seus sentidos, apontando as providências que devem estar presentes tanto nos projetos pedagógicos como nas políticas públicas sobre a educação.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

A gestão é um assunto com ampla área de estudo. Podendo ser dividida em gestão empresarial e gestão escolar, por exemplo. A primeira é destinada a empresas, com o intuito de organizar as tarefas e recursos, com o principal objetivo de obter lucros. A segunda, tem como função otimizar processos diários aumentar e melhorar a eficiência do ensino dentro da instituição via mediação e respeito a subjetividade do outro. Este estudo tem como foco a gestão escolar, um assunto que possui vários desafios e complexidades. Cada organização escolar requer tomadas de decisões, condução de pessoas, coordenação de atividades, que fazem os gestores enfrentarem novos desafios, que vão surgindo ao longo das implantações de políticas públicas.

Este projeto busca responder a seguinte questão: qual a importância da implementação de um modelo gestacional e como mesma influência na qualidade de ensino oferecida aos alunos? Com as reflexões realizadas a partir da pesquisa bibliográfica essa questão será respondida e em pesquisas futuras será utilizada para realizar uma espécie de comparação, entre o que foi aprendido na teoria e os acontecimentos da prática.

Para futuros trabalhos, esta pesquisa será levada para campo e através de observações e entrevistas da comunidade escolar, seguido de análise de dados e da comprovação ou não da teoria utilizada pelo autor para conceituar a gestão escolar.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar o conceito de gestão escolar em Vitor Henrique Paro.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Observar e expor as análises dos conceitos de gestão.
- Analisar os objetivos e funções da gestão escolar.
- Analisar como a gestão afeta na qualidade de ensino.
- Expor e relacionar a organização e os objetivos da escola com a gestão democrática.
- Analisar a implementação da lógica da administração empresarial na escola.
- Informar sobre a equipe gestora e como ela se articula em uma instituição.

## 1.3 METODOLOGIA

A gestão da escola é um dos elementos determinantes para o desempenho de uma escola. Várias discussões surgem a fim de debater alguns conceitos existentes sobre esse aspecto da escola e nessas discussões constata-se os desafios e limites desta gestão.

Para construir uma análise crítica sobre o assunto, e lançar luz sobre o tema, contribuindo para futuros debates e reflexões foi utilizado neste trabalho a pesquisa bibliográfica, analisando o conceito de gestão escolar e assuntos conectados ao mesmo, com base em materiais publicados como livros, artigos, documentos legais (leis) e meios eletrônicos com foco na área educacional.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se desenvolve tentando explicar um problema a partir das teorias publicadas em diversos tipos de fontes: livros, artigos, manuais, enciclopédias, etc. A realização da pesquisa bibliográfica é fundamental para que se conheça e analise as principais contribuições teóricas sobre um determinado tema ou assunto. ( HEERDT, Mauri Luiz, p.57 à 84,2007)

A principal vantagem desta metodologia é permitir ao investigador uma ampla possibilidades de pesquisas disponíveis em biblioteca ou em meio eletrônicos, por exemplo. O ponto negativo deste método é a dificuldade de saber a veracidade da informação, pois muitas vezes são encontrados dados equivocados. Por causa disso é necessário que o pesquisador esteja atento para não acreditar em qualquer informação e sempre buscar o maior números de fontes possíveis.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Este projeto está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se o projeto, expondo uma breve contextualização e apresentando a problemática seguido dos objetivos geral e específicos.

No segundo trata-se da história do principal personagem desta pesquisa, Vitor Henrique Paro. Foi disponibilizado este segmento para a história deste grande autor e professor com a intenção de torná-lo conhecido perante aqueles que se interessarem pelo tema e de expor alguns dos seus trabalhos. Dissertações foram utilizados diretamente e indiretamente na construção de uma reflexão a respeito do tema desse trabalho.

O terceiro capítulo conceitua gestão escolar, seus objetivos e funções, as semelhanças entre gestão e administração, além de apresentar o modelo de gestão democrática e participativa e os instrumentos fundamentais no desenvolvimento deste modelo.

O quarto capítulo apresenta os conceitos de gestor/diretor escolar, os elementos da equipe gestora (diretoria, coordenação pedagógica e supervisor) e o papel do professor na gestão da escola.

Por fim, apresenta-se as considerações finais, com o objetivo de informar e apresentar a quem desejar, pesquisadores acadêmicos ou não, sobre a gestão escolar e como a mesma funciona em uma instituição.

## 2. CONHECENDO UM POUCO SOBRE VITOR PARO

Vitor Henrique Paro, nasceu em 10 de março de 1945, em São Paulo. Filho de Henrique Ernesto Paro e Genoveva Girardi Paro. Vitor possui mestrado em educação pela Universidade de São Paulo (USP), doutorado em educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC – SP) e livre-docência em educação pela Universidade de São Paulo (USP). Foi pesquisador sênior na Fundação Carlos Chagas e professor titular na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC – SP). Atualmente é professor titular (colaborador Sênior) da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP – SP), onde exerce a pesquisa, a docência e a orientação de discípulos em nível de pós-graduação. É coordenador do grupo de Estudos e Pesquisas em Administração Escolar (Gepae). Atua na área de educação, com ênfase em Políticas Educacionais e Administração de Unidades Educativas. É autor, entre outros, dos seguintes livros: Administração Escolar: introdução crítica, Gestão democrática da escola pública, por dentro da escola pública, Reprovação escolar: renúncia à educação, Educação como exercício do poder, Crítica da estrutura da escola e Diretor escolar: educador ou gerente?.

Para a obtenção dessas informações houve algumas dificuldades, mesmo sendo um professor renomado ele possui pouco conteúdo de fácil acesso sobre sua biografia, sua vida pessoal e para não ocorrer a presença de falsas informações preferi falar sobre sua vida acadêmica.

### 3.GESTÃO ESCOLAR

*Educação não é passar conhecimento. Conhecimento se passa em todo lugar. O que precisa ser feito na escola é construir personalidades, passar conhecimento como cultura. Cultura é conhecimento, mas também é feita de valores, crenças, filosofia, ciências, arte, utilização do corpo.*

**Vitor Henrique Paro**

#### 3.1 CONCEITO DE GESTÃO: GESTÃO OU ADMINISTRAÇÃO

A gestão é administração, ela envolve todas as atividades que facilitam que uma organização consiga atingir seus objetivos e cumprir sua função. Para :

Gestão é, pois, a atividade pelo qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, co-gestão. (Libâneo, 2011, p.318)

Estes modelos de gestão estão ligadas a tomada de decisões. A gestão centralizada, por exemplo, se baseia em um modelo que as decisões são tomadas por aqueles que estão no topo hierárquico, ou seja, nos cargos mais altos. Com o passar dos anos com este modelo notou-se que existiam sérios problemas de gestão, tornando-o ultrapassado.

O modelo de gestão colegiada era baseado em mecanismos coletivos escolares constituídos, muitas vezes, por professores, alunos, funcionários e pais, distribuídos por várias estruturas como: o Conselho Escolar, a Associação de Pais e mestres etc. O principal objetivo aqui, era apoiar a gestão escolar.

A gestão participativa é um conjunto de métodos pelo qual se atribui as decisões às pessoas que fazem parte do núcleo escolar, tais como: professores, diretor, secretária e colaboradores, pais, alunos e comunidade. Este modelo ajuda as pessoas com a autoestima, pois possibilita que elas participem da solução dos problemas da instituição.

E por fim, a co-gestão, maneira pela qual, a administração da instituição passar a utilizar o pensar e o fazer coletivo. Utilizado na política como diretriz ética que busca motivar e educar os trabalhadores.

A administração (ou gestão, que será utilizado aqui como sinônimo) costuma ser relacionado ao ato de mandar, chefiar. Isso por que convivemos com o livre arbítrio e a dominação. Portanto, talvez seja confundido o ato de gerir, administrar com chefiar. Vitor Paro ( 2013.S/P), prefere utilizar gestão como sinônimo de administração. Ele quer que gestão ou

administração signifique mediação, todos os tipos de mediação. Ele, então, divide administração em dois campos: o da racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano.

Para Vitor Paro (2013), a racionalização do trabalho é a utilização racional de tudo, em relação aos recursos materiais disponíveis, ou limitação de recursos que envolve a produção pedagógica, o estudo do trabalho.

A coordenação do esforço humano coletivo ou coordenação, a administração envolve não apenas o esforço de uma pessoa e sim de inúmeros indivíduos, esses esforços têm que ser coordenados. Para compreender esse campo da administração, Paro (2013) afirma exemplificando que, se em uma sociedade existe os que são dominados e os dominantes, os dominantes “coordenam” (controlam) o trabalho do outro. Esta administração é o que predomina na sociedade capitalista, onde o mais importante é a movimentação do capital(dinheiro), utilizado principalmente para a “compra” do esforço humano coletivo, a força de trabalho. Sobre força de trabalho, no livro “O capital: crítica da economia política” (2013), de Karl Marx, ele considera força de trabalho como a mais importante das forças de produção, sendo a principal base o capitalismo industrial.

Administração escolar é necessária e essencial, pois ela é a mediação na busca pelos objetivos. A administração é definida, de acordo com Paro como a “Utilização racional de recursos para a realização de determinados fins”(2013, S/P), ou seja, a divisão de recursos ou materiais de maneira lógica com uma finalidade ou meta. Conforme o autor supracitado (2013), existe dois equívocos que rodeiam a administração. O primeiro seria que na administração é necessário alguém que administra e alguém que é administrado, tornando o homem um ser incapaz de se autoadministrar, reduzindo a administração a controlar o trabalho dos outros. O segundo equívoco é dizer que a administração é apenas, na questão da educação, a secretária, o ministério educação (MEC) ou diretor, como se depois disso não existisse mais administração.

É preciso lembrar, segundo Paro (2013), que o conceito de administração como mediação, que é a respeito de tudo que é utilizado para alcançar um objetivo, desde o empreendimento sendo realizado até a conclusão, o momento em que se consegue os fins determinados.

Alguns teóricos da administração escolar utilizavam a lógica da administração empresarial e fazem adaptações para implementar no meio escolar, porque a escola é diferente da empresa. Paro critica esta lógica e afirma que “A escola realmente não é uma empresa, porque a empresa visa a produção de objetos, já a escola lida com seres humanos”(2013, S/P).

Deve-se entender que a escola não é só diferente da empresa, por que as empresas são diferentes entre si, mais ambas têm um objetivo que é o lucro. Para se alcançar os objetivos os meios têm que se adequar aos fins. Em suma, não é possível utilizar a lógica empresarial na escola, nem em termos políticos nem em termos técnicos. Deve-se, porém, imitar da empresa a eficiência que ela articula os meios aos fins, entretanto ela copia os meios da empresa e esquece dos fins da escola. Isso é o que acontece na educação brasileira. É necessário saber qual o objetivo e o produto da escola, que são totalmente ignorados pela política educacional, porque ignoram o que está envolvido na produção da escola. Nas escolas públicas quer se produzir seres humanos-históricos, formar personalidades, sujeitos autônomos, críticos e criativos.

Quando acontece a apropriação da cultura no passar de gerações, sem a necessidade de se recriar, é chamado de educação. A educação é um processo típico dos seres humanos, que possui como princípios formar cidadãos, por meio de teorias, valores e conteúdos que vão influenciar a vida de todos que a ela tiverem acesso. Segundo Paulo Freire (2015, P.47), é preciso “Saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”, respeitando seus conhecimentos prévios e suas subjetividades. O ser humano deve-se apropriar da cultura, do conhecimento, dos valores etc. O objetivo da escola é produzir sujeitos. E como se produz sujeitos? Para o professor Vitor Paro(2013), é propiciando condições para que ele se aproprie da cultura, do conhecimento, dos valores, de toda a cultura, tornando assim seres humanos-históricos. Essa formação é o que se busca na escola (ou deveria ser).

Conforme Paro (2013), o aluno só aprende se ele quiser, para isso deve-se propiciar condições para que o aluno queira aprender, mais não é tão fácil fazer o sujeito querer, ninguém nasce querendo aprender. Para isso, o ensino deve-se ser desejado, o professor deve propiciar condições para o aluno querer se educar. Para tanto, o professor precisa conhecê-lo. A melhor forma de ensinar é tornando o aluno cúmplice.

De acordo com Paro (2013, S/P), “a escola querendo só passar conhecimento, nem conhecimento ela passa, porque o modo da criança aprender envolve toda a sua personalidade. É diferente ensinar para uma criança e para um adulto, pois a realidade de uma criança é brincar, se o professor não sabe ensinar brincando, ele não sabe ensinar. No caso de ensinar um adulto no ensino superior o professor sabendo a disciplina, sabendo ensinar e sendo simpático, não é preciso mais nada. Isso por que o sujeito que chegou no ensino superior, já é adulto, teve que passar por seleções para estar ali, então ele quer aprender.

Para o autor ora destacado, a escola deve ser desejada. Para tanto, é utilizado um prêmio ou um castigo. Dessa forma, a escola faz com que o aluno não goste de estudar, então para se livrar do estudo, o sujeito fingi que estuda. Para mudar essa realidade precisaria de uma pedagogia que mudasse toda a forma de pensar dos alunos, que condicionaria toda a organização da escola. Vitor Paro afirma que “Nossas escolas são antipedagógicas, e para isso ser mudado precisa-se ter condições objetivas de trabalho”(2013, S/P).

Por conta do viés autoritário, e dos interesses privatizantes da própria escola, se esquece do produto e o torna como um produto de qualquer empresa, e se pensa apenas no governo da própria escola chamado de gestão. Gestão (a fúria gestonária), é a tomada de algumas medidas para controlar o trabalho do outro, mais aqui gestão é considerado sinônimo de administração, o “controle” de todos os assuntos escolares. Conforme Sílvio Gallo, “A disposição de carteiras numa sala de aula visa a disciplinarização dos alunos, possibilitando o controle por parte do professor, que domina geopoliticamente a classe, percebendo seu mapa geográfico e podendo armar uma estratégia/tática de aula”(Gallo, 2003, p.100)

A melhor forma de fazer, conforme Paro (2013), com que o aluno queira estudar não é mandando nele e sim, tornando o sujeito um cúmplice, cativando-o. Porém, a fúria gestonária acredita e utiliza que testes vão mostrar se uma escola é de qualidade ou não. Ou seja, usando de modelos de avaliações de rendimento padronizados tendo em vista a comparação de escola. É arbitrário, segundo Heloisa Lück (2000), avaliar com base em testes, que por sua vez podem trazer implicações para o processo pedagógico, pois tende a conduzir as escolas “a maquiagem” resultados, por meio de treinamento dos estudantes para se destacarem.

Na administração existe um caráter contraditório que é reforçado pelo confronto dos interesses no interior do trabalho coletivo na escola. O que vai definir o perfil de uma administração, se ela é autoritária ou democrática, se “reiterativa e conservadora ou criativa e progressista” (PARO, 2006, p.28), será a qualificação de seus fins e escolha dos processos utilizados. A participação na gestão da escola proporcionará aos seus atores conhecimento melhor do seu funcionamento, aproximação mútua e qualidade do ensino. Portanto, torna-se imprescindível a participação de todos nas decisões que dizem respeito a organização da escola. Gestão democrática é a atitude e o método de efetivo exercício da democracia e “[...] a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar [...]” (PARO, 2001, p.17).

### 3.2 OBJETIVOS E FUNÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar engloba todas as atividades da instituição. O objetivo desta gestão é permitir de maneira democrática uma administração eficiente dos estabelecimentos escolares. Ela é responsável, através de seu gestor, por garantir a organização e o desenvolvimento da instituição, materializando planos e projetos elaborados pela mesma.

O artigo 12 da lei 9.394/96 (BRASIL, 1996a) destaca as principais incumbências da gestão escolar nas unidades de ensino:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II – Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III – Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas;

IV – Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V – Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI – Articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;

VIII – Notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

Depois de algumas reflexões é possível observar que para poder cumprir as funções da gestão escolar utiliza-se de três áreas interligadas classificadas como:

a) gestão de Recursos Humanos: trata-se do relacionamento com pais, alunos, comunidade, professores e pessoal administrativo, que deve ocorrer de forma a garantir o perfeito funcionamento da escola, envolvendo também a questão de relacionamento humano;

b) gestão Administrativa: refere-se à estrutura, a parte física e institucional. Sobre a parte física é o prédio e os equipamentos e materiais que a escola possui. A parte institucional são os direitos e deveres, as atividades da secretaria e a legislação escolar.

c) gestão pedagógica: estabelece os objetivos gerais e específicos para o ensino, é responsável pela elaboração dos conteúdos curriculares, do acompanhamento e da avaliação dos alunos, professores e equipe gestora.

Administração aqui é sinônimo de gestão, como já foi explicado, pelo autor que estamos pensando, ele classifica essas mesmas funções em duas áreas: o da racionalização do trabalho

e a coordenação do esforço humano coletivo. Neste caso, ele utiliza como campos da administração, sendo elas a racionalização do trabalho que é equivalente ao item B e a coordenação do esforço humano que se refere aos itens A e C, citados anteriormente.

A gestão possui vários tipos de modelos com o objetivo de gerir o sistema escolar, este deve visar todos os integrantes deste sistema, tais como gestores, professores, alunos e comunidade. É importante que a gestão esteja pautada em aspectos já citados, democráticos e participativos, sendo que esta construção coletiva de objetivos resulta na melhoria enquanto local de formação de cidadãos conscientes e críticos de sua importância na sociedade.

### **3.3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.**

De acordo com Libâneo (2004), a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar na tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo e da decisão da maioria..

O modelo de gestão democrática possibilita a participação, a transparência e a democracia. Esta participação influencia diretamente nas diferentes etapas da gestão escolar principalmente na construção do projeto e processo pedagógicos quanto às questões de natureza burocrática. A Constituição Federal de 1988, ressalta a gestão democrática como um dos princípios para a educação brasileira, definido-a em forma de lei, no artigo 206. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, vem implementar esta lei.

Determinações da LDB, artigos 14 e 15, sobre a gestão democrática:

Art.14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Segundo Vieira (2005), a gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local.

Na gestão participativa o diretor é um elemento de fundamental importância, pois faz-se necessário uma liderança agregadora e consciente a qual auxiliará o gestor na transformação da prática administrativa e pedagógica.

Na gestão democrática e participativa, todos os setores da escola precisam ser considerados, em geral, até aqueles que não fazem parte dos serviços burocráticos ou pedagógicos.

Os funcionários em geral, embora não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais. Em vista disso, sua participação na gestão da escola deve levar em conta, não apenas sua colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são. (PARO, 2006, p.162-163).

A gestão democrática para se efetivar, os membros, diretor, professores, funcionários, alunos e a comunidade devem ter os mesmos ideais participativos. Estes participantes precisam entender sua responsabilidade no grupo, pois neste modelo de gestão as decisões atingem a todos. Também precisam possuir uma boa comunicação com o gestor, pois ele é quem vai esclarecer, perguntar e delegar responsabilidades entre todos os membros. Porém, todos participam, avaliam e são avaliados.

### **3.4 O CONSELHO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP).**

Para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática, o Conselho escolar e o Projeto Político Pedagógico (PPP) são instrumentos fundamentais.

O Conselho Escolar é um órgão deliberativo responsável pela tomada de decisões sobre o âmbito escolar e representam as opiniões e sugestões da comunidade, com isso dividem as responsabilidades com os gestores escolares. O Conselho é composto pelos pais, alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral.

As atribuições do Conselho Escolar dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar. O importante é não perder de vista que o regime, a ser construído coletivamente na escola, constitui a referência legal básica para o funcionamento da unidade escolar e, desse modo, é fundamental que a instituição educativa tenha autonomia para elaborar seu próprio regimento. Dentre as principais atribuições do Conselho destacamos a sua função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismo de participação, (BRASIL, 2004, S/P).

Para assegurar prática de uma gestão democrática, não basta apenas participar dos conselhos escolares. É preciso que participem das decisões, deixando de lado interesses pessoais e priorizando as necessidades coletivas.

O Projeto Político pedagógico (PPP) é uma proposta que representa a identidade da instituição de ensino. Ele é construído e realizado por todos os entes na escola, de modo a definir os objetivos e quais caminhos seguir para alcançá-los.

O Projeto Político Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. (VASCONCELOS, 2009, p.17) .

O PPP tem como objetivo democratizar a escola, assim a sua identidade é formada baseada no perfil de todos os participantes das atividades da escola. Definindo um caminho que orienta os profissionais e as famílias para alcançar os objetivos estabelecidos para a democratização da escola.

O PPP é uma obrigação legal descrita na lei 9.394/96 (BRASIL, 1996a), no inciso I do artigo 12, que estabelece que as instituições de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica.

O PPP defini a identidade da escola, além das metas a serem atingidas e como elas serão alcançadas. Na elaboração e execução do PPP alguns descuidos acontecem frequentemente, que prejudicam a eficácia do mesmo dentro da escola, são elas:

- a) Elaborá-lo baseado em dados gerais e não específicos da realidade local da instituição;
- b) Não analisar as mudanças ocorridas nos alunos e na comunidade que acarretando na necessidade de reformulação;
- c) Não deixá-lo em um lugar de fácil acesso para todos.
- d) Atualização necessária a cada dois anos.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é assim definido por causa das funções e aspirações realizadas dentro da escola. Ele é um projeto porque contém as metas e objetivos a serem alcançados em um determinado período de tempo. Ele é político pois considera a escola um espaço onde se forma cidadãos responsáveis e críticos e é pedagógico porque define, reúne e organiza as atividades necessárias para o desenvolvimento do ensino e aprendizagem no meio escolar.

## 4.GESTOR ESCOLAR

*O segredo é nunca ficar satisfeito com o que já foi conseguido. A satisfação leva à acomodação, o que deixa o gestor impossibilitado de perceber perspectivas para alcançar novos patamares.*

*Heloisa Lück*

### 4.1 O GESTOR/DIRETOR E A EQUIPE GESTORA

O gestor é o indivíduo que exerce, na instituição, a liderança no desenvolvimento e controle das atividades tem como função pôr em prática as ações propostas pela equipe gestora, coordenadores, professores, pais etc. Ele é responsável pela organização do ambiente de trabalho e por motivar a equipe para o desenvolvimento da capacidade de renovação de cada um. O gestor precisa estar atento para as necessidades da instituição para que possa fazer as adequações necessárias.

O gestor deve ser um líder que acredita no potencial da equipe e não um chefe que apenas manda para ser obedecido. O líder aconselha, foca nas pessoas, contempla o futuro e é preocupado com a missão, valores e pessoas. Já o chefe determina, impõe medo, foca nas tarefas, contempla o passado e centraliza as decisões.

O diretor é o indivíduo que representa o gestor público dentro da escola. Ele é o mais importante e de maior influência já que ele é o responsável legal pela instituição. A maneira com que o diretor lidera a escola é que determina as características da gestão utilizada.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola. (LUCK, 2004, p.32)

Em uma gestão democrática, o gestor/diretor continua sendo o principal responsável pela escola, no entanto ele divide suas responsabilidades com a comunidade e professores. A divisão das responsabilidades e tarefas está relacionado à confiança que toda a equipe possui em nos demais membros.

O diretor é responsável por modo de gerir a instituição. Ele lidera, gerencia e articula o trabalho dos funcionários da escola. Para Libâneo (2004), são atribuições do diretor: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade, conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras.

Segundo Vasconcelos (2009, p.61), “A grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo”, democrático e dialógico, sem práticas autoritárias, centralizadas e preconceituosas.

O diretor, a coordenação pedagógica e o supervisor escolar fazem parte da equipe gestora. Eles devem agir em conjunto com a comunidade para alcançar bons resultados para a escola. Para isso, cada membro da equipe gestora possui sua atribuição que devem ser cumpridas de forma coordenada com um diálogo e sinceridade. O diretor e o coordenador pedagógico, geralmente, estão todos os dias na escola e por isso possuem um contato direto com os alunos e funcionários. Já o supervisor tem a responsabilidade de cuidar da formação dos gestores, auxiliando os diretores e coordenadores. Deve ser feita constantemente uma avaliação, por parte do diretor, para verificar se os objetivos propostos estão sendo desenvolvidos e cumpridos, para se caso necessário, o mesmo possa realizar as adequações.

#### **4.2 O PAPEL DO PROFESSOR NA GESTÃO DA ESCOLA**

O professor tem um papel importante na gestão democrática e participativa da escola. Ele é quem tem contato direto com os alunos e representa a postura da escola diante dos pais.

A tarefa do professor é importante e complexa: deve estar preparado para exercê-la, ou melhor, considerando que a prática é dinâmica e aberta, e que o professor não se propõe a realizar uma atividade mecânica e repetitiva, deve estar constantemente se qualificando para exercê-la. (VASCONCELOS, 2009, p.123)

É relevante que o gestor escolar valorize as atividades dos professores dentro da instituição, dando espaço para a autonomia do profissional e deve incentivá-lo para que ele participe ativamente do planejamento escolar com proposta e/ou sugestões.

São deveres do professor, segundo Lourenço Filho (2007):

- a) dar andamento aos programas de ensino, atendimento as instruções metodológicas e padrões de rendimento.
- b) Executar as diretrizes gerais que lhe transmita o diretor, para assegurar a cooperação dos alunos;
- c) Proporcionar estímulos e confiança aos demais membros do corpo docente e aos alunos;
- d) Zelar e fazer zelar pela escola, mobiliário e material de ensino;
- e) Esforçar-se para maior eficiência de seu trabalho e aperfeiçoamento profissional.

E na Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996a), no artigo 13 cita as seguintes atribuições dos docentes:

- I – participar da elaboração da proposta pedagógica de estabelecimento de ensino;

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III – zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

O professor deve participar constantemente da gestão da escola, por isso, faz-se necessário uma formação contínua, para favorecer a vontade e o desejo de mudança para transformar o ambiente escolar para melhor. Os docentes são agentes fundamentais de mudanças e transformações, ele juntos com a comunidade e os profissionais da escola fazem a diferença, principalmente em uma gestão democrática, através da decisão da maioria, eleva-se o desempenho da instituição, disponibilizando assim uma educação de qualidade para os estudantes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral expor o conceito de gestão escolar em Vitor Henrique Paro, não só na perspectiva deste autor mais também de outros que trabalham muito bem com o assunto.

Ao decorrer do projeto busquei explicar os conceitos de gestão/administração escolar e de expor informações relevantes sobre o assunto, como objetivos e funções da gestão, a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP), além de explicar um pouco sobre a importância da equipe gestora.

Este estudo demonstrou que a gestão democrática e participativa é uma ótima opção para as escolas envolverem a comunidade e todos os funcionários, decentralizando assim o poder da decisão apenas ao diretor, possibilitando atingir o principal objetivo da escola, que é um ensino de qualidade.

Os autores que foram usados ao longo deste trabalho destacaram a gestão democrática e participativa como sendo um instrumento de mudanças e transformações. Para que toda a equipe (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade) possam exercer uma verdadeira gestão democrática e participativa, deve-se romper o pensamento individualista, autoritário e centralizado de poder de decisão, ampliando esse poder para um nível em que todos os membros do meio escolar possam participar.

Depois de uma análise do conteúdo bibliográfico selecionado para esse projeto, notou-se a importância que os autores estabelecem para a gestão democrática, mais não deixam tão claro como funciona sua implementação. Trabalhar com seres humanos é complexo, cada um tem sua personalidade diferente e nem todos respeitam as opiniões contrárias as suas, então propõe-se que as instituições disponibilizem um espaço e/ou momentos para refletir e dialogar sobre os problemas ou assuntos relevantes para a boa comunicação dos profissionais. A boa comunicação e convivência dos profissionais e membros do núcleo escolar com a comunidade possibilitará a implementação da gestão democrática. Dessa formas, todos os integrantes saberão verdadeiramente o que é e como funciona este modelo de gestão. Se todos souberem o verdadeiro conceito e a importância dessa gestão, será mais fácil a implementação da mesma no âmbito escolar.

Para futuros trabalhos pretende-se levar esse tema a campo, ou seja, utilizar, além da observação do meio escolar, também entrevistas e/ou questionários aplicados a gestores escolares, alunos e/ou pais, seguindo da análise de todos os dados e da comprovação ou não da teoria utilizada pelo autor para conceitua a gestão escolar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República federativa do Brasil**, 1998.

BRASIL. **Ministério da Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania. Brasília: MEC, SEB, 2004. 57 p. Disponível em: [www.moodle3.gov.br/ufmg](http://www.moodle3.gov.br/ufmg). Acesso em 20/03/2018.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996a. Seção 1, p. 27834-27841.

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

COLARES, Anselmo Alencar; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa**. São Paulo: Autores Associados, 2003.

Freire, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa** – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

Freire, Paulo. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GALLO, Sílvio. **Deleuze e a Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

HEERDT, Mauri Luiz. **Metodologia científica e da pesquisa: Livro didática**/Mauri Luiz Heerdt, Vilson Leonel; Design instrucional: Luciano Ganez, [Carmem Maria Cipriani Pandini]. - 5ªed. Rev. e atual. - Palhoça: UniversulVirtual, 2007. Cap.03, pag. 57-84.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática**. 5ª ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNIO, José Carlos et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2011.

LDB: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, 1996.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar: curso básico**. 8 ed. Brasília: INEP, 2007.

LÜCK, Heloisa. **Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília: Em Aberto, Vol.17, N°72, 2000.

LÜCK, Heloisa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MARX, Karl Herinrich. **O Capital: Crítica à economia política**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MEC. **Ministério da Educação**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em: 18/03/2018.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar Vitor Paro**. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=WhvyRmjatRs&t=128s>. Acesso em 13/10/2017.

PARO, Vitor Henrique. **Currículo Lattes do Autor Vitor Henrique Paro**. Disponível em: CV:<http://lattes.cnpq.br/7205092610938172> . Atualizado pelo autor em 28/03/2018, acessado em 05/04/2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática , 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos Sobre Educação**. São Paulo, Xamã, 2001, p. 10-20.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democrática e qualidade do ensino** . São Paulo: Ática, 2007.

UNESCO. **Educação de Qualidade: um assunto de direitos humanos**. 2ª ed. Brasília: Escritório de Educação para a América Latina e caribe, 2008.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 12 ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VIEIRA, Lerche. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal**. In. CEARÁ. SEDUC. **Novos Paradgmas de gestão escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.