

*Palestras***PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS:  
CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA ATIVIDADE<sup>1</sup>***Lectures***SCHOOL MANAGEMENT PRACTICES AND EDUCATIONAL PRACTICES:  
CONTRIBUTIONS OF ACTIVITY THEORY**

Rafael Castro Rabelo\*

<http://lattes.cnpq.br/1346952599818787>[rafaelcastrorabelo@msn.com](mailto:rafaelcastrorabelo@msn.com)

Beatriz Aparecida Zanatta\*\*

<http://lattes.cnpq.br/6652789366090984>[beanza@uol.com.br](mailto:beanza@uol.com.br)CAMINE: Cam. Educ. = CAMINE: Ways Educ., Franca, SP, Brasil – eISSN 2175-4217 – está licenciada sob [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)**RESUMO**

O texto tem por objetivo apresentar considerações acerca da relação entre práticas de gestão e práticas pedagógicas na Instituição de Ensino Superior (IES) privada. O referencial teórico foi constituído a partir das contribuições de renomados representantes da Teoria Histórico-Cultural, especificamente Lev Vigotski, e da Teoria da Atividade desenvolvida por Alexei Leontiev. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e das experiências vivenciadas pelo pesquisador no contexto acadêmico em instituições de ensino superior privada. O resultado revelou a comprovação da influência entre práticas de gestão e práticas pedagógicas na IES privada.

**Palavras-chave:** práticas de gestão. práticas pedagógicas. ensino superior. teoria histórica cultural. teoria da atividade.

---

<sup>1</sup> Pôster GT – Didática, Práticas de Ensino e Estágio.

\* Doutorando em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-Goiás). Mestre em Educação pela PUC-Goiás. Docente convidado da Universidade Estadual de Goiás (UEG).

\*\* Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-Goiás). Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) – Campus de Marília.

## ABSTRACT

The paper aims to present considerations about the relationship between management practices and pedagogical practices in Private Colleges. The theoretical framework has been built from the contributions of the Historical-Cultural Theory – Lev Vygotsky – and the Activity Theory, developed by Alexei Leontiev. This is a bibliographic research and the data were collected through documental research, as well as the experiences of the researcher in the academic context of private colleges. The results revealed the evidence of the influence of management practices and pedagogical practices in private colleges.

**Keywords:** management practices. pedagogical practices. colleges. cultural historical theory. activity theory.

## INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo refletir acerca das práticas de gestão escolar e suas relações com as práticas pedagógicas em IES privada. Fundamenta-se nos aportes da teoria histórico cultural e da atividade de Leontiev. A pesquisa é bibliográfica e os dados foram coletados por meio da análise de documentos e das experiências vivenciadas pelo pesquisador no contexto acadêmico em instituições de ensino superior privada. A organização do texto é feita em duas partes. A primeira faz uma síntese da realidade das IES do setor privado. A segunda traz reflexões sobre a Teoria da Atividade e suas contribuições para a gestão escolar.

## GESTÃO E GESTÃO ESCOLAR

Vivemos hoje num mundo cuja característica básica é o processo de mudanças rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas, no qual a informação e a competitividade são ferramentas imprescindíveis para as organizações. No campo educacional, o rebatimento desse modelo se expressa por meio da expansão das Instituições de Educação Superior (IES) do setor privado, cujo valor das mensalidades, nos diversos cursos, pouco variam de uma para outra instituição. Em razão disso, acirra-se a competição e a busca de meios de permanência neste “mercado” de serviços educacionais

na direção de uma educação equalizadora. Tal discurso, em boa parte sustentado na inovação tecnológica e na difusão da informação, supõe bases mínimas de escolarização que o capital necessita para fazer frente às necessidades de qualificação e requalificação profissional. Mesmo com propostas de ampliação dos recursos para a formação geral da população, há razões para crer que tal formação geral possui característica de aligeiramento, de apologia à prática e a experiência e de desvalorização do saber escolar. Em contraposição a esse modelo, é preciso investir em proposta de educação escolar democrática que valorize conhecimentos, habilidades e valores para a sobrevivência no mundo complexo de hoje.

Meu interesse por essa problemática surgiu em decorrência de minha atividade profissional em IES do setor privado, onde ouvi muitas vezes comentários de professores sobre suas dificuldades quanto a suas práticas pedagógicas em sala de aula, pois precisam de se enquadrar às regras e normas impostas pela alta administração, sobre como desenvolver suas atividades pedagógicas com os alunos, como realizar a avaliação de desempenho dos mesmos, como solucionar problemas de aprendizado, como lidar com os diferentes níveis de conhecimento e modos de aprendizagem encontrados em uma mesma sala de aula. Por trás dessas normas há a finalidade de manter o aluno na instituição e garantir a lucratividade. Além desse envolvimento, diversas leituras realizadas na pós-graduação me levaram a perceber que as práticas de gestão exercem fortes influências nas práticas pedagógicas dos professores, em sua atividade de ensino.

Consultando a literatura sobre o assunto, o livro de Paro (1986), *Administração Escolar*, chamou minha atenção para a existência de duas visões acerca dos problemas da Administração Escolar: uma defendendo a administração escolar; outra negando a conveniência da administração. Segundo o autor, essas posições antagônicas incorrem em um mesmo erro: nenhuma delas se identifica com uma Administração Escolar voltada para a transformação social (PARO, 1986, p. 11-12).

Para o autor a administração é uma prática que deve ser realizada em todos os tipos de organização, independente do ramo em que atua inclusive na

escola. Todavia, em uma organização escolar de ensino, de formação humana, o elemento distintivo é que as políticas organizacionais, as práticas de gestão, devem voltar-se à transformação social, em vez de focar apenas a lucratividade. Assim evidencia-se uma contradição entre o que deveria ser e o que de fato são as relações entre práticas pedagógicas e práticas de gestão na IES privada.

Daí a importância de investigar as relações entre práticas pedagógicas e práticas de gestão para compreender as relações de poder existentes nas organizações escolares privadas. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2006, p. 289):

Os professores têm várias responsabilidades profissionais: conhecer bem a matéria, saber ensiná-la, ligar o ensino à realidade do aluno e a seu contexto social, ter uma prática de investigação sobre seu próprio trabalho. Há, todavia outra importante tarefa que nem sempre é valorizada, a de participar de forma consciente e eficaz nas práticas de organização e gestão da escola.

O que resulta no comprometimento do envolvimento e na da participação dos gestores e professores com qualidade do ensino/aprendizagem, em função de uma gestão centralizada, sem participação da sua equipe de trabalho, o que conseqüentemente reflete nas práticas pedagógicas do docente.

Na realidade da IES do setor privado, a autoridade maior é a direção, onde o responsável por este cargo toma as decisões necessárias conforme sua visão, experiências e conhecimentos adquiridos ao longo de sua carreira, sem a participação da sua equipe de colaboradores. Após as tomadas de decisões, são repassadas aos colaboradores como determinações que influenciam nas práticas pedagógicas do docente, cabendo a ele apenas se enquadrar às normas e regras impostas pela alta administração.

Chiavenato (2003) destaca as seguintes desvantagens dessa prática de gestão centralizadora: decisões tomadas na cúpula distanciada dos fatos e das circunstâncias; decisão desvinculadas das pessoas e situações envolvidas;

decisões em cadeia escalar que possibilitam distorções e erros pessoais no processo de comunicação.

Assim, as IES do setor privado, utilizam de uma racionalidade do trabalho, buscando seus próprios interesses, visando a lucratividade na venda de serviços educacionais uma vez que é a detentora dos meios de produção.

## **CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA ATIVIDADE PARA A GESTÃO ESCOLAR**

A Teoria da Atividade foi elaborada por Leontiev, Rubinstein e Luria, em continuidade aos estudos da Teoria Histórico Cultural de Vygotsky. Segundo Leontiev (1992, p. 82), “[...] a ideia da análise da atividade como método na psicologia científica do homem foi formulada nos primeiros trabalhos de L. S. Vygotsky.” Conforme Libâneo (2004) o conceito de atividade presente na teoria histórico-cultural está relacionado com a tradição da filosofia marxista. A atividade, cuja expressão maior é o trabalho, é a principal forma de mediação nas relações que os sujeitos estabelecem com o mundo objetivo.

O ser humano é um ser prático, social e histórico que se realiza pelas atividades práticas, Assim, não existe conhecimento sem a prática material, por isso o processo cognitivo não se separa da prática transformadora, conseqüentemente temos a atividade prática, criativa que transforma e modifica a realidade do objeto sendo a mediadora entre o homem, sujeito produtor em seu processo de existência e o objeto do mundo real. Objeto este cujo movimento de apreensão ao seguir o percurso da aparência para a essência, permite apreender o processo de sua origem.

A atividade humana é de dois tipos básicos: externa, prática e material; interna, subjetiva, psicológica. A atividade mental reproduz a estrutura da atividade externa, ou seja, a atividade interna é uma reprodução da atividade externa prática.

Conforme Leontiev (1992), a atividade surge de necessidades, que estimulam os motivos dirigidos para um objeto, essa série finaliza quando a necessidade é satisfeita. Esses objetos ou motivo da necessidade são atingidos por meio das ações. As condições concretas da atividade

determinarão as operações ligadas a cada ação. Leontiev (1992, p. 68), define como atividade:

[...] aqueles processos que, realizando as relações do homem com o mundo, satisfazem uma necessidade especial correspondente a ele. [...] Por atividade, designamos os processos psicologicamente caracterizados por aquilo que o processo como um todo, se dirige (i, e. objeto), coincidindo sempre com o objetivo que estimula o sujeito a executar essa atividade, isto é motivo.

Assim, a atividade origina um sentido e a ação “[...] é um processo cujo motivo não coincide com objetivo, mas reside na atividade da qual faz parte.” (LEONTIEV, 1992, p. 68),

Com base na teoria da atividade pode-se compreender que a prática de gestão é um elemento da prática de administração, sendo esta última uma atividade que surge a partir de determinadas necessidades e voltada a um fim, um objetivo. No caso, o objetivo da administração é a organização. Esta tem a necessidade de ser administrada, uma atividade prática de planejamento, organização, direção e controle exercida pelos administradores. Uma IES pode ser considerada um sistema de atividades, uma vez que aí se inter-cruzam diversas atividades humanas, entre elas a atividade de gestão e a atividade de ensino. Atividades humanas que se realizam na IES privada.

## **ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**

Gostaria de destacar aqui a importância do tema Práticas de Gestão e Práticas Pedagógicas. As relações entre essas práticas na Instituição de Ensino Superior (IES) do setor privado, como organização com fins lucrativos, é de extrema importância uma vez que se coloca em risco a qualidade do ensino/aprendizado a partir do momento que as IES privadas começaram a fechar mais seu foco, tendo como principal “missão” a lucratividade na venda de serviços educacionais, utilizando de uma prática de gestão centralizadora. Essa prática de gestão interfere nas práticas pedagógicas do docente.

Creio que às IES devam rever suas práticas de gestão, priorizando a qualidade do ensino/aprendizado, tendo como conseqüência a lucratividade. É necessário pensar em uma administração voltada para a transformação social, tendo um compromisso com a educação e com o aluno, com a ética e com a construção de uma sociedade mais humanizada.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro:Campus,2003.

LEONTIEV, A. N. Os princípios psicológicos da brincadeira pré-escolar In: VIGOTSKI, L. S.; LURIA, A. R.; LEONTIEV, A. N. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone, 1992.

LIBANEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar, políticas, estrutura e organização**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

PARO, V. H **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

VYGOTSKY, L. S. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone, 1992.

Texto recebido em: 11/02/2014.

Aprovado em: 07/09/2014.