

PEDAGOGIA

**VALÉRIA CRISTINA CANDIDO DA SILVA
ZAMONARI**

**AS NOVAS TENDÊNCIAS DA GESTÃO
ESCOLAR NO BRASIL NAS ÚLTIMAS
DÉCADAS**



Rio Claro
2015

VALÉRIA CRISTINA CANDIDO DA SILVA ZAMONARI

AS NOVAS TENDÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL NAS
ÚLTIMAS DÉCADAS

Orientadora: PROF^a. DR.^a JOYCE MARY ADAM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto de Biociências da Universidade
Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” -
Câmpus de Rio Claro, para obtenção do grau de
Licenciada em Pedagogia.

Rio Claro
2015

371.2 Zamonari, Valéria Cristina Candido da Silva
Z25n As novas tendências da gestão escolar no Brasil nas
últimas décadas / Valéria Cristina Candido da Silva Zamonari
- Rio Claro, 2015
82 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (Pedagogia) -
Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de
Rio Claro
Orientador: Joyce Mary Adam

1. Escolas – Organização e administração. 2. Gestão
democrática. 3. Educação. 4. Gestão participativa. 5. Scielo. I.
Título.

AGRADECIMENTOS

À todos que acreditaram no meu potencial para que, apesar de todos os contratempos, fosse possível concluir o curso e que direta ou indiretamente contribuíram com a feitura deste trabalho: família, professores e amigos.

“O homem constrói sua especificidade e se constrói enquanto ser histórico à medida que transcende o mundo natural pelo trabalho. Ao transcender a mera *natureza* (tudo aquilo que não depende de sua vontade e de sua ação), o homem ultrapassa o nível da *necessidade* e transita no âmbito da *liberdade*.” (PARO, 1994, p. 441, grifos do autor)

RESUMO

Atualmente versam no campo da educação inúmeras discussões, dentre elas a questão da gestão escolar e sua atuação nas instituições de ensino, públicas, privadas ou outras. Um aspecto, portanto que inquieta esta pesquisa, são os estudos sobre administração escolar e quais são as novas tendências da gestão escolar para atenderem as exigências da sociedade moderna. Para sobre tal inquietação a necessidade de identificar, descrever e refletir sobre o que os novos estudiosos da administração escolar têm pensado sobre as formas atuais de se administrar as instituições de ensino nas últimas décadas. Para tanto, uma pesquisa bibliográfica norteará este trabalho, tornando possível conhecer e refletir sobre tais pensamentos, para beneficiar a todos os gestores, educadores e indivíduos diretamente envolvidos no processo educacional das instituições de ensino.

Palavras chaves: Gestão Escolar. Gestão democrática. Educação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	SÍNTESE DO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL	10
	2.1 Do surgimento à necessidade da Administração Escolar.....	10
3	PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NA ATUALIDADE.....	32
	3.1 Poder, política e democracia.....	33
	3.2 Avaliação.....	48
	3.3 Projeto Político Pedagógico.....	53
	3.4 Formação e trabalho.....	57
	3.5 Valores.....	65
	3.6 Escola de qualidade e sistematização de problemas.....	68
4	CONCLUSÃO	72
5	REFERÊNCIAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

É fato que toda instituição, seja ela para qual finalidade for, necessita ser organizada e, portanto, ser administrada de forma a torná-la mais apta a funcionar com certa precisão a fim de manter-se realizando suas funções diárias e vitalícias.

De acordo com Alonso (1974):

Em nenhum momento a função administrativa deveria ser vista como um fim, mas sempre necessariamente, como um meio para a existência da organização e para a realização de seus propósitos (ALONSO, 1974, p.129-130).

Neste cenário, tomando como foco as instituições de ensino, desde que a administração é parte intimamente influente nas decisões e processos educacionais vigentes, muito se têm discutido ao longo de décadas sobre as principais formas de se administrar.

Paro (1978) nos remete ao fato de que desde 1904 já surge uma iniciativa de se investir na formação de administradores escolares, num forte movimento de mudanças nos cursos de administração generalizadas, na tentativa de propor a formação por meios mais cientificamente organizados.

A administração, portanto, começa a ser não só numa esfera empresarial passando a ser tratada com outros olhares por especialistas na área da educação e mais tarde, com o grande montante de pessoas que passa a procurar por formação em nível de superior, leva os estudiosos da administração escolar utilizam-se das teorias elaboradas pelos teóricos da administração de empresas tentando adaptá-las à realidade escolar, numa tentativa de assegurar o bom funcionamento das instituições de ensino por meio do conhecimento científico.

Os teóricos da Administração Escolar procuram utilizar nos seus estudos as teorias da Administração de Empresa, procurando alcançar um grau de “cientificidade” necessário para comprovar a importância da Administração Escolar como orientação capaz de assegurar o funcionamento satisfatório da organização escolar em correspondência às expectativas da sociedade (FÉLIX, 1986, p.72).

Tornando-se necessário investir mais nos cursos de formação universitária de administração escolar, e tomando por base as mudanças pelas quais a

administração teve que se adequar para atender as expectativas de uma sociedade onde constantemente tendências sociais, culturais e econômicas a afetam direta ou indiretamente, torna-se importante fazer-se refletir acerca das principais tendências atuais de gestão escolar, que segundo Ilha e Krung (2009) deve adequar-se a uma sociedade globalizada e preocupar-se com a economia voltada ao conhecimento:

[...] a Gestão Escolar constitui-se numa atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas dos estabelecimentos de ensino. Estes que visam promover a efetiva aprendizagem dos alunos, de modo a torna-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (ILHA; KRUNG, 2009).

Tendo conhecimento destas colocações e, em breve levantamento de dados, sabendo que a administração escolar é senão uma das esferas mais importantes dentro de uma instituição escolar no que se refere a necessidade e a precisão na tomada de decisões que envolvem o bom funcionamento da escola na sociedade atual globalizada e fortemente influenciada pelos setores econômicos, políticos e sociais, é importante questionar qual o histórico da administração escolar no Brasil e como está a questão da gestão escolar hoje. Para tanto, pode-se verificar que produções teóricas sobre gestão escolar têm sido publicadas nas últimas décadas?

Um aspecto, portanto que inquieta esta pesquisa, é o que se tem em termos de produção teórica sobre administração escolar num site de confiabilidade para o meio acadêmico. Tomando tais considerações e visando limitar o campo do trabalho, pretende-se realizar uma pesquisa sobre as produções teóricas encontradas no site www.scielo.com datadas a partir do ano 2000, onde será possível conhecer e refletir sobre estas produções.

Vale salientar que o Scientific Eletronic Library Online (SciELO) é um projeto desenvolvido pela Fundação de amparo à Pesquisa (Fapesp) e o Centro Latino-Americano e do Caribe de informação em Ciências da Saúde (Bireme) que busca publicar artigos de qualidade para consulta a âmbito Nacional ou internacional:

“Ele visa, em última análise, a tornar mais visível a literatura científica brasileira e, ao mesmo tempo, criar uma base de dados que possa ser utilizada para a obtenção de informações úteis em termos de sociologia da ciência no Brasil, que permita, entre outras coisas, o

estabelecimento de estratégias e políticas de gestão científica” (MENEGHINI, 1998, p. 220)

Tais condições configura o site em questão como um “instrumento poderoso de busca bibliográfica” (MENEGHINI, 1998, p. 220) e, partindo de tal pressuposto, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e, como explica Gil (2002):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2002. p.44).

Após amplo e minucioso levantamento de dados espera-se que, com o material coletado, seja possível verificar quais as novas tendências da gestão escolar presente nas produções acadêmicas nos últimos anos.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. (GIL, 2002. p.45).

Além de poder contar com uma gama de fenômenos muito ampla, como diz Gil (2002), realizar uma pesquisa bibliográfica desta plenitude, permite que se faça referência a distintos autores do meio acadêmico, apontando para suas abordagens e no caso desta pesquisa, beneficiando gestores, educadores, pesquisadores e demais interessados pelo tema da administração escolar nos dias atuais.

Vale salientar que as possibilidades de quantidade de produções científicas a serem encontradas em um site são inúmeras, o que tornou necessário refletir sobre formas de selecionar as que seriam alvo desta pesquisa. Desta forma optou-se em inicialmente procurar por palavras chaves no campo do assunto, as quais consecutivamente foram “Administração Escolar” ou “Gestão Escolar”. Para sequencialmente tomar em mãos a lista de prováveis objetos de pesquisa para terem o resumo lido e, desta maneira ser ou não escolhido para análise.

Sabendo da amplitude deste trabalho, antes mesmo de ter em mãos as produções que serão explanadas, é importante traçar um histórico de como se deu a Administração Escolar no Brasil. Este é o primeiro capítulo deste trabalho, cujo

levantamento histórico se dará sob a luz das ideias de José Querino Ribeiro, Myrtes Alonso, Anísio Teixeira e Vitor Paro, nesta sequência, tentando respeitar o período histórico em que seus estudos mais contribuíram para o campo da Administração Escolar.

Destacando este histórico, em sequência, o segundo capítulo tratará de elencar e descrever as principais ideias propostas pelos autores nas produções científicas selecionadas a partir do site www.scielo.com separando-as em blocos de acordo com as principais abordagens afins entre os assuntos tratados dentro da esfera da Administração Escolar.

Por fim, na Conclusão, serão retomadas as principais ideias apresentadas no decorrer no estudo, buscando identificar as novas tendências da gestão escolar no Brasil nas últimas décadas, presentes nas pesquisas atuais sobre gestão escolar.

2 SÍNTESE DO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL

Atualmente pode-se verificar o grande número de estudos que surgem voltando seus olhares para a escola, sejam eles sobre questões mais atuais ou não, em igual teor, e é notório que dentre os temas trazidos, muitos são os que abordam a questão da Administração Escolar, mas para cotejar o objetivo desta pesquisa de identificar as novas tendências da gestão escolar no Brasil nas últimas décadas, considerando as publicações a partir do ano 2000, este capítulo surge com o intuito de se fazer perceber como se deu a da Administração Escolar no Brasil, para entendê-la nos dias atuais. Deste modo, é condição sine qua non conhecer como se deu o perfil do processo da Administração Escolar no Brasil sob a ótica de estudiosos do tema. Com esta visão, pretende-se neste capítulo traçar uma síntese do histórico da Administração Escolar no país num debate com os pensamentos imortalizados de José Querino Ribeiro, Myrtes Alonso, Anísio Teixeira e Vitor Paro, nesta sequência, a fim de respeitar o período histórico em que seus estudos mais contribuíram para o campo da Administração Escolar.

Vale salientar que a escolha dos autores apresentados aqui, são aqueles que aparecem com maior destaque na produção brasileira. Certamente que existem outros, com ideias tão ou mais importantes quanto as que serão apresentadas por ora, todavia, os autores e obras aqui destacados resumem os principais pensamentos do seu tempo, objetivo maior desta parte do trabalho, que visa traçar estes parâmetros para que num segundo momento, tais ideias possam ser correlacionadas ou analisadas frente a coletânea de artigos que se apresentará no próximo capítulo.

2.1 Do surgimento a necessidade da Administração Escolar

Pensando em elucidar do surgimento à necessidade de se falar em Administração Escolar, o primeiro autor a ter seus pensamentos aqui ressaltados, será José Querino Ribeiro, autor que deu diversas contribuições ao campo da pesquisa na área da educação.

Contextualizando a época em que o Prof. Dr. José Querino Ribeiro deu sua maior contribuição ao campo da educação, no que concerne à Administração

Escolar, é importante salientar sua obra clássica, “Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar” hoje uma bibliografia quase obrigatória em todos os cursos de formação pedagógica. Trata-se de sua tese a qual apresentava uma grande preocupação com o fato de que as produções que cotejavam o tema até então eram de maior destaque as de bibliografia americana, o que deixava os estudos brasileiros “defasados” no que se concernia à administração escolar. Assim, o estudo visava, se é que assim posso dizer, “concretizar e teorizar” Administração Escolar no Brasil. O fato de José Querino Ribeiro ter publicado sua tese em momentos distintos, atendendo a pedidos de diversas fontes, não tira dele as outras benfeitorias trazidas nas suas outras publicações, as quais também vieram a contribuir e muito, com os estudos de Administração Escolar e é por meio destas benfeitorias que o trabalho aqui presente trará o levantamento de suas principais ideias.

Para Ribeiro (1978), antes de se falar em Administração Escolar é importante tratar a questão do processo educacional, que, segundo o autor, deve-se pensá-lo como um processo social, no qual é necessário o indivíduo organizar-se para educar-se a si mesmo a fim de atender as situações nas quais a sociedade o coloca:

É a sociedade que cria o clima, proporciona os meios e determina os objetivos e a orientação desse processo. O indivíduo educa-se sempre para determinada situação e, de certa maneira, por meio de uns tantos recursos técnicos, materiais e humanos que a sociedade lhe prepara cuidadosamente. Neste sentido é que devemos falar nos aspectos sociais da educação, considerada como processo social. (RIBEIRO, 1978, p.8)

Neste cenário, Ribeiro (1978) fundamenta a teoria da Administração Escolar nas atividades da própria escola, tendo em mente a influencia da sociedade sobre ela, o que a torna mais causa que consequência do progresso social, e menciona o fato da instituição escolar apresentar-se necessariamente como uma forma de organização passível de interferências administrativas.

Ribeiro (1978) ainda trata a questão do progresso social, como uma alavanca muito importante para as modificações que ocorriam no momento, afirmando que seu ápice de evolução foi desde a passagem do século XVIII para o século XIX, onde a disseminação da instrução de base já havia atingido grande número da população, favorecendo o surgimento de estímulos e meios para se ocorrer a

industrialização e, conseqüentemente, o aumento crescente da urbanização das populações e que, por sua vez, estimulou o desenvolvimento dos meios de comunicação e de transporte.

Escolas em transformação, esferas públicas preocupadas com a formação dos indivíduos, indústrias crescendo e pedindo por pessoal mais preparado, sociedade marcada pela necessidade de ter seus interesses atendidos são apenas alguns dos combustíveis que impulsionaram o desenvolvimento da sociedade moderna de modo que todo este desenvolvimento favoreceu o surgimento de novas ideologias, principalmente na esfera política, bem caracterizadas pela necessidade da prática de eleições para dirigentes públicos, assim o Estado deveria remodelar-se de modo a atender com mais eficiência os interesses, quais quer que os fossem:

Agora, pois, o Estado não podia contentar-se apenas com a legitimidade do poder, precisava obter mais eficiência dos serviços. O Estado assume, então, além de suas características seculares tradicionais, mais o aspecto de uma verdadeira empresa pública de enormes proporções. (RIBEIRO, 1978, p 25).

Mesmo que por “obrigatoriedade”, o poder público passa a olhar com mais atenção e seriedade para a escola e, do mesmo modo que o Estado, ela precisa remodelar-se, obrigando-se a assumir e refletir a estrutura social:

A escola ganha depressa mais e mais importância na constelação das instituições sociais: suas atividades específicas começam a ser sobrecarregadas pela multiplicação, variação e extensão das coisas que deve ensinar e fazer aprender; as supletivas vão assumindo todas as obrigações que as outras agências sociais educativas não podem ou querem mais desempenhar [...] (RIBEIRO, 1978, p 27).

Condições distintas estas que levaram a escola a ganhar um campo maior, deixando de ser um privilégio de poucos e passando a ser mais procurada e necessária a outras classes antes sequer idealizadas:

[...] ao contrário dos tempos passados em que a escolarização era um privilégio e interessava apenas a alguns grupos reduzidos, passa a interessar a todos os grupos e classes, não importando qual seja sua condição de raça, de posição geográfica, política, econômica ou social. (RIBEIRO, 1978, p 27).

Portanto, agora a escola tinha que atender as necessidades mais diversas, que até então não fizera, como os problemas de crescimento e saúde das crianças e adolescentes, e também adequar seu currículo, disciplinas e horários para atender um maior número de alunos por um período maior de anos. Agora tinha-se a proposta para atendê-los até a vida adulta.

É impossível não dizer que a escola tangenciou-se numa esfera muito complexa, que, além das necessidades pedagógicas, agora tinha que atender-se e atender as necessidades socioeconômicas, portanto não pôde deixar de ser alvo da estatização, surgindo a preocupação da escola em preparar-se para ter uma estrutura capaz de atender todas as necessidades agora impostas a ela:

As características do Estado Moderno (especialmente as influências das massas que lhe penetraram por todos os poros, massas de que depende porque é um Estado representativo, sustentado pela democracia de urna) fazem da estatização do ensino fonte de novos e difíceis problemas: a *escola para todos* conduz à *escola em toda parte* e, conseqüentemente, à *escola de todos os tipos* (RIBEIRO, 1952, p. 28, grifo do autor).

Assim, a Administração Escolar encontra caminhos abertos para poder conduzir esta instituição de acordo com os interesses do momento com êxito, fundamentando-se, de acordo com Ribeiro (1978), a partir da filosofia da educação, da política da educação e das ciências esclarecendo o processo educativo, onde a filosofia norteará cada indivíduo envolvido no processo de educação rumo à realização de objetivos propostos e a política determinará como devem ser realizados tais objetivos:

[...] a *Administração Escolar* deve atender, antes de mais nada, a uma filosofia e a uma política de educação, no que elas se aplicarem ao funcionamento das escolas, queremos refletir-nos aos objetivos propostos e ao *estilo* em que estes objetivos deverão ser buscados. (RIBEIRO, 1978, p. 36, grifo do autor)

Destaca-se neste pensamento que cabe às ciências esclarecer o processo educativo, por meio de vertentes distintas contribuindo com estudos científicos para a concretização do processo da educação. Dentre as ciências propostas pelo autor, ele defende que haja “os estudos de Biologia, de Psicologia e de Sociologia os que

mais imediatamente influenciam à tomada de consciência de suas responsabilidades.” (RIBEIRO, 1978, p. 39).

Para Ribeiro (1978, p. 50-57), a complexidade e a abrangência de responsabilidade da escola conduz a Administração Escolar a mais um dos seus fundamentos, que são os princípios de liberdade, responsabilidade, unidade, economia e flexibilidade. Assim sendo, é pela liberdade que a escola conquista a autonomia didática, sendo uma garantia do ato de criar; pela responsabilidade desenvolve-se a reciprocidade e a compreensão mútua; pela unidade dos processos de escolarização é que a escola garante a legitimidade de sua existência equilibrando suas funções e os elementos que a constitui; pela economia busca-se aproveitar integralmente todos os recursos disponíveis na busca de satisfazer integralmente os objetivos propostos; pela flexibilidade, enfim, a atividade escolar pode escolher o melhor caminho para atingir seus objetivos dentro de suas particularidades, pessoais, sociais e/ou econômicas.

É fato que uma série de influências, sejam elas externas ou internas ao ambiente escolar, norteiam os caminhos das decisões administrativas e, de acordo com o pensamento de Ribeiro (1978), tomando como fato a questão da Administração Escolar inspirar-se nos estudos gerais das teorias administrativas, esta inspiração passa pelo campo de administração nas esferas privadas, de modo que a Administração Escolar apenas teve que adaptá-las à sua realidade:

[...] o Estado e as empresas privadas encontraram nos estudos de administração os elementos para remover suas dificuldades decorrentes do *progresso* social e a escola não precisou mais do que inspirar-se neles para resolver as suas. Acresce ainda que, sendo evidente a semelhança dos fatores que criam a necessidade dos estudos de administração pública ou privada, a escola teve apenas que adaptá-los a sua realidade. (RIBEIRO, 1978, p.60, grifo do autor)

Ribeiro (1978) ressalta tais influências advindas das contribuições de Taylor, que preocupado com a busca do aumento da eficiência dos meios de produção tece suas pesquisas na racionalização do trabalho, sendo um dos pioneiros nos estudos sobre administração e também as contribuições de Fayol, a principal delas na própria concepção da administração ao distingui-la da organização em seu sentido mais amplo, na divisão do trabalho entre o pessoal da empresa e na tentativa de definição dos princípios administrativos.

Segundo Ribeiro (1978):

A Taylor e Fayol se devem, pois as mais compreensivas e decisivas contribuições para os estudos de administração: a Taylor, especialmente, a ideia de uma estrutura administrativa nova, melhor ajustada à também nova linha de técnica de produção – a administração funcional; a Fayol, a análise do processo administrativos através das atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle. (RIBEIRO, 1978, p.64)

Os estudos referentes as propostas de Taylor e Fayol na esfera da economia pública, na concepção de Ribeiro (1978) demonstram o Estado como cada vez caracterizado como uma empresa cujos principais rumos administrativos recaem sobre a figura do trabalhador público. Portanto, os estudos da Administração pública muito beneficiaram outros estudos referentes às aplicações das mesmas ideologias, inclusive os estudos de Administração Escolar. Vale salientar que, segundo o autor, o estudo da administração das atividades de economia pública favoreceu a dignificação do trabalho humano:

[...] as maiores contribuições dos estudos aplicados à administração de economia pública, porque intimamente ligados ao estado (*as questões políticas têm capacidade maior para abarcar a realidade total*) foram justamente as de colocar os problemas num sentido mais humano e *humanitário*. (...) Pensamos por isso que os estudos de administração das atividades de economia pública serviram para a maior dignificação do trabalho. (RIBEIRO, 1978, p.67, grifo do autor)

Por meio destas e outras ideias presentes por ora, pode-se afirmar então que a Administração é um processo que se molda constantemente de acordo com os problemas da humanidade, o que concede a ela o fato de não ser finita, e sim moldável, cujos principais estudos no ramo da Pedagogia nascem dos americanos, afinal, segundo Ribeiro (1978) “foram os americanos os fundadores dos estudos que aparecem nos currículos dos cursos de formação de professores, sob o título de *Administração Escolar*” (RIBEIRO, 1978, p. 85, grifo do autor).

Tomando como cenário as influências americanas nos processos administrativos e buscando enquadrá-los à Administração Escolar, é importante retomar a questão de que a sociedade moderna estava num movimento forte de modificações e, conseqüentemente, havia imposto às suas organizações a precisão de remodelarem-se para acompanharem e atenderem as necessidades deste

movimento, onde a escola conseqüentemente surge como uma organização cada vez mais necessária aos homens. A priori para ensinar a ler e escrever e noutros momentos, atendendo as sua especificidade enquanto organização social.

Dentre os estudos apontados neste campo por Ribeiro (1978), salienta reforçar a necessidade de se adotar objetivos fundamentais da Administração Escolar aqui descritos, que são a unidade, o qual visa:

[...] preservar os múltiplos aspectos da atividade de escola da tendência à dispersão de esforços, à constituição de compartimentos estanques e a perda da ideia de conjunto que assegura a convergência de ação especialmente nos sentido dos fins estabelecidos pela filosofia orientadora do processo educativo em geral. (RIBEIRO, 1978, p.97)

e a economia:

[...] no campo da *Administração Escolar*, mais do que em qualquer outro, o problema da economia envolve um novo elemento – o da satisfação do professor na situação do trabalho. Por outras palavras: a Didática pode considerar a economia da escola no sentido restrito dos melhores processos que os professores devam usar para que os alunos tenham o melhor aproveitamento, mas a *Administração Escolar* buscará, além disso, a preparação dos meios que garantam ao professor a satisfação pessoal na situação de trabalho. (RIBEIRO, 1978, p.98-99)

Assim, unidade e economia, sendo a última responsável pela articulação entre garantia de trabalho satisfatório e aproveitamento integral dos recursos temporais, humanos e materiais são de fundamental importância no campo da Administração Escolar, que, nas colocações de Ribeiro (1978), possui características específicas. Deste modo, a escola é reconhecida como um espaço específico, ou com funções e natureza específicas e, tem que visar às relações constantes que o ambiente escolar proporciona, dentre eles, as relações entre os mais distintos grupos sociais, sendo família, Igreja e demais instituições e os próprios grupos escolares, sendo os últimos os professores, alunos, gestores.

Uma vez tratando de organização e eficiência, para Ribeiro (1978), em relação aos processos da Administração Escolar, os trabalhos desenvolvidos na organização da escola ocorrem antes, durante e depois das funções pedagógicas da instituição:

Administração Escolar é o complexo de processos, cientificamente determináveis, que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia. (RIBEIRO, 1978, p.177, grifo do autor)

Encerrando as ideias do autor, de acordo com Ribeiro (1978, p. 176 e 177), a Administração Escolar envolve problemas de planejamento de ação, organização de funções, assistência à execução do planejado e organizado, controle de resultados uma vez que a escola mostra-se absolutamente indispensável, altamente complexa, gravemente responsável e pesadamente onerosa.

É possível verificar na preocupação de Ribeiro (1978) em teorizar sobre Administração Escolar a forte influência, bem apontada por ele em seus trabalhos, das teorias americanas e conseqüentemente o fato de pensar sobre os indivíduos envolvidos no processo educativo identificando-os com os homens das fábricas, assim, o dirigente escolar teria a função de chefe de uma repartição pública organizada hierarquicamente, de fato que preocupado com a eficiência e a economia, porém não ignorando o fato de que a Administração Escolar “não é fim em si mesma, é apenas meio para atingir alguns dos objetivos superiores da educação” (RIBEIRO, 2005, p. 87).

Sendo Ribeiro (1978) um dos pioneiros no Brasil a escrever sobre Administração Escolar, outros estudiosos viram em seus estudos aportes dignos de indagações, por meio de quais referenciaram adjacentes pesquisas que muito beneficiaram os estudos atuais de Administração Escolar. Dentre estes, vale salientar as ideias de Myrtes Alonso, aluna de José Querino Ribeiro, a qual é citada em momentos mais tarde por ele mesmo enquanto estudiosa do campo da administração. Suas principais contribuições surgem de certa forma com uma visão que conserva muito da influência dos estudos de seu mestre.

Alonso (1979), assim como Ribeiro, nos remete a questão da administração ser uma instância comum entre as mais diversas organizações:

[...] a administração deve ser entendida como função comum aos mais variados tipos de organização, seja qual for seu porte ou natureza. Essa função decorre da complexidade na realização do trabalho e, conseqüentemente, divisão em tarefas, apresentando-se desse modo como essencial ao processo de coordenação e integração das atividades com vistas à execução do objetivo final. (ALONSO, 1979, p. 26-27)

Existe uma preocupação da parte da autora em destacar a importância de se considerar o fato de que em cada uma das organizações, neste caso a escolar, suas especificidades devem ser tomadas em consideração visando o bem maior da mesma:

[...] a administração envolve alguns elementos específicos, os quais devem ser corretamente identificados para que a ação administrativa seja bem compreendida e, conseqüentemente, bem conduzida. (ALONSO, 1979, p. 29)

Para Alonso (1979) a sociedade moderna suscita a necessidade de se pensar e teorizar sobre Administração Escolar, uma vez que, como apontou Ribeiro, as modificações impulsionadas pelo progresso fomentam a necessidade de uma racionalização das atividades:

Com as modificações ocorridas, as noções de espaço e tempo também se modificaram e a ação social passa a exigir, cada vez mais, uma racionalização das atividades, adequando assim a ação individual aos fins selecionados. (ALONSO, 1979, p.44)

Para Alonso (1979), as modificações da sociedade moderna, sociedade esta mencionada como “sociedades tecnológicas” (ALONSO, 1979, p.44), forçou o surgimento de organizações, das quais a autora ressalta a influência de três principais abordagens:

Considerando o estudo das organizações através de suas diversas abordagens mais atuais, deve-se destacar pelo menos três modos diferentes de considerar os elementos mais significativos na organização: o primeiro deles é o enfoque “behaviorista”; o segundo o enfoque “estruturalista” e o terceiro, o daqueles que tentaram conciliar as duas posições anteriores na formulação do princípio chamado do “equilíbrio dinâmico”, isto é, a conciliação dos dados da estrutura ou organização formal e os dados da organização informal, vistos ambos dentro de um sistema de intercâmbio ou “troca” em estreita relação com o ambiente exterior, numa concepção da organização como “sistema aberto”. (ALONSO, 1979, p. 46)

Vale salientar que para Alonso (1979), as três abordagens tem como princípio o comportamento racional, porém em cada um dos enfoques ele dá-se de uma forma distinta. Assim, no enfoque behaviorista, é possível perceber o forte estímulo a

racionalidade na tomada das decisões, por meio da cooperação e da liderança. As funções e decisões são pensadas em processos constantes, sejam eles individuais, coletivos ou formais visando o comportamento produtivo, onde o administrador aparece como principal figura mantenedora do sistema. Neste enfoque destaca-se o uso de incentivos, que devem funcionar como estímulos a fim de assegurar o comportamento colaborativo dos indivíduos envolvidos no processo como um todo.

No enfoque estruturalista, a principal preocupação é com a estruturação das organizações, uma vez que elas são vistas como um ambiente onde existe a interação de muitos grupos sociais, os quais em determinados momentos podem ou não concordar em algumas tomadas de decisões, neste campo, cabe ao administrador se preocupar com a forma pela qual estruturará a instituição, visando sua funcionalidade, não ignorando o fato de que a organização pode ser mutável, na medida em que fatores sociais externos ou internos podem e devem ser pensados a cada tomada de decisões.

Por fim, no enfoque sistêmico, através das funções administrativas existe um intercâmbio constante entre a organização e o meio ambiente no qual ela está inserida, sendo o último uma alavanca a nortear, as tomadas de decisões necessárias para assegurar os objetivos da organização. Valendo, neste caso, salientar o papel do administrador enquanto controlador e coordenador das ações necessárias a serem tomadas em cada momento, tendo em vista a questão econômica, por meio de qual a instituição obtém recursos materiais e humanos para poder manter-se.

Para Alonso (1979), este aspecto da economia também é apontado como uma preocupação da Administração Escolar que é:

[...] assegurar o pleno aproveitamento dos recursos existentes e em definir os sistemas que tornem disponíveis esses recursos, a fim de garantir a condução dos objetivos propostos para o ensino e a aprendizagem. (ALONSO, 1979, p. 146)

Assim como Ribeiro, Alonso (1979) fala da especificidade que se deve respeitar em se tratando de tomadas de decisões administrativas em relação à escola e aponta a figura do diretor como o administrador, figura de alta influência na organização escolar, porém a autora ressalta maior importância do papel do diretor

como esta figura principal para conduzir a escola, enquanto um sistema organizado, de maneira eficiente:

Esta escola assim concebida como um “sistema organizado” em termos administrativos é o campo de ação do diretor, é o seu domínio por assim dizer, já que ele representa o poder mais alto (internamente); é também, um complexo de fatores materiais e humanos, interligados de algum modo e sobre o qual o diretor deve agir, desencadeando a ação grupal, orientando-a de modo convergente e controlando-a a fim de assegurar-se de que os propósitos gerais estão sendo atingidos. (ALONSO, 1979, p.11-12)

Assim, cabe a Administração Escolar, neste caso a figura do diretor, optar pela melhor forma de atender as necessidades dos envolvidos, garantindo uma maior funcionabilidade, de modo que possam ser propostas ações que norteiem desde os currículos até a atuação conjunta entre diretores, professores e demais membros da instituição escolar.

Para Alonso (1979):

[...] Administração Escolar em nossos dias se apresenta como assunto importante que envolve tanto pessoas ligadas a essa função, como outras de algum modo implicadas nas consequências advindas de tratamento menos científico do problema. (ALONSO, 1979, p.36)

Assim sendo, mediante o fato de que a escola surgiu para atender a uma necessidade social, na qual estão envolvidos distintos personagens, sejam eles preocupados com as aplicações de Administração Escolar ou meros ouvintes envolvidos no processo, e que ainda ela própria necessita constantemente remodelar-se para continuar a fazê-lo, Alonso (1979) também destaca momentos diferentes, por qual a vida da escola passa a fim de refletir suas principais especificidades:

[...] pode-se pensar em propor diferentes momentos na vida da instituição escolar: um primeiro momento em que ela emerge por um processo de diferenciação social, para atender uma função específica (...); num segundo momento, entretanto, a escola passa a adquirir um novo significado decorrente do aparecimento de novas condições sociais, políticas e econômicas, despontando como uma instituição necessária, não apenas aos grupos já favorecidos, mas também e, sobretudo, às outras camadas sociais. (ALONSO, 1979, p.95)

Para a autora, a escola é um conjunto integrado de papéis sociais e, por esta razão, deve de fato atender as necessidades sociais para ser valorizada pela própria sociedade:

[...] a escola se apresenta como um conjunto integrado de papéis sociais, definidos institucionalmente e, por isso, valorizados pela própria sociedade, os quais devem ser desempenhados de acordo com as expectativas correspondentes. (ALONSO, 1979, p. 101)

Pensando, portanto, na escola como este cenário de múltiplos fazedores e construtores, Alonso (1979) ressalta a importância da Administração Escolar como um recurso necessário para garantir a organização, a direção e a manutenção da produtividade na escola, controlando os resultados e, conseqüentemente, atendendo as expectativas sociais:

[...] as principais funções apontadas para a administração escolar, verifica-se que estas se agrupam num conjunto de funções específicas relativas à organização e direção do trabalho escolar, ao desenvolvimento de atividades de liderança ou estimulação e manutenção do comportamento humano produtivo, ao controle dos resultados e apreensão do seu valor social. (ALONSO, 1979, p. 142)

Para a autora, a melhor forma de garantir uma boa Administração Escolar e conseqüentemente atingir os objetivos educacionais em suas especificidades de cada instituição de ensino, é preciso investir na formação de administradores competentes. Assim, Alonso (1979) aposta nos personagens diretamente ligados à educação, como professores ou educadores interessados por assuntos administrativos para que estes assumam gradativamente papéis administrativos nas instituições:

A competência administrativa parece residir na formação do “generalista”, isto é, daquele que consegue apreender uma realidade na sua totalidade e no seu dinamismo próprio. [...] O caminho para esse ideal consiste em preparar professores ou educadores em geral, interessados em assuntos administrativos, para assumirem gradativamente funções dessa natureza. O melhor meio será confiar-lhes a responsabilidade de atividades grupais que lhes farão compreender a educação em suas implicações mais gerais e a tarefa da escola em sua perspectiva global. (ALONSO, 1979, p. 185)

Tentando fechar as ideias de Alonso (1979), podemos verificar que seus estudos buscam apelo às ideias anteriormente apontadas por Ribeiro, numa valorização de apontar outros autores como Max Weber, Anísio Teixeira dentre outros, porém demonstrando sua principal preocupação com a formação do administrador competente valendo lembrar que para ela, o processo de burocratização do ensino dificulta a definição exata do papel do diretor, uma vez que deve-se tomar em conta as peculiaridades diversas que existem nas instituições de ensino, que vão desde os alunos até as questões referentes à aplicabilidade de conceitos administrativos na busca da primazia dos objetivos educacionais e é na tentativa de propor uma “solução” para esta questão que Alonso (1979) menciona a necessidade de se preparar adequadamente as habilidades de tal profissional.

Outro autor com importantes contribuições no campo da Administração Escolar, apontados também nos estudos de Ribeiro e Alonso é Anísio Spínola Teixeira, educador, estudioso e escritor ligado com o movimento da Escola Nova no Brasil e conseqüentemente outros movimentos educacionais, os quais auxiliaram na definição da estruturação escolar vigente, inclusive nos dias atuais.

Notamos que Anísio Teixeira apresenta diversas contribuições em termos de produção científica, porém neste trabalho os apontamentos serão direcionados principalmente no que se refere a Administração Escolar nos pensamentos deste distinto autor.

Teixeira (2007) direciona o olhar para uma nova forma de educar da escola na perspectiva de remodelar sua maneira de ensinar, preparando o indivíduo para as necessidades sociais e econômicas da nova sociedade, sociedade esta que encontra-se em constante modificação:

A escola deve fornecer a cada indivíduo os meios para participar, plenamente, de acordo com as suas capacidades naturais, na vida social e econômica da civilização moderna, aparelhando-o, simultaneamente, para compreender e orientar-se dentro do ambiente em perpétua mudança que caracteriza esta civilização. (TEIXEIRA, 2007, p. 87-88)

Para Teixeira (2007), este movimento marca a relação do olhar dado pelo poder público à escola, que, segundo ao autor, concorre com a defesa militar, afinal, agora a preocupação era mais financeira que pedagógica, destacando-se aí a esfera econômica do processo educativo:

A educação passou a ser um dos grandes e graves empreendimentos públicos. Concorre com a defesa militar no peso com que sobrecarrega os orçamentos – e problema que exige tais gastos bem merece a atenção e o estudo, quando não fosse por outros, ao menos por esse motivo. (TEIXEIRA, 2007, p.145).

Para Teixeira (2007), as novas características sociais levaram a escola a preocupar-se em fazer muito mais do que antes lhe cabia assumindo para ela o papel antes desempenhado pela família, pelo Estado e pela comunidade num todo, e descreve-as de maneira precisa:

A escola deve ensinar a todos a *viver melhor*: a ter a casa mais cuidada e mais higiênica; a dar às tarefas mais atenção, mais meticulosidade, mais esforço e maior eficiência; a manter padrões mais razoáveis de vida familiar e social; a promover o progresso individual, através dos cuidados de higiene e dos hábitos de leitura e estudo, indagação e crítica, meditação e conhecimento. (TEIXEIRA, 2007, p.83)

Apesar da visão de manutenção do modelo social, de acordo com a fala de Teixeira (2007), não dá para esta organização funcionar atingindo seus objetivos em sua totalidade se não houver a coordenação de seus percursos na tentativa de fazê-lo. Ressalta-se assim, a necessidade de se visualizar a Administração por outros olhares, dando surgimento as teorias de Administração Escolar, a fim de pensar sobre a importância de se administrar competentemente esta instituição e, dos profissionais serem preparados para fazê-lo da maneira mais harmoniosa possível.

Uma vez que o campo da educação estava se remodelando, é importante ressaltar a importância dos estudos apontados na área da Administração Escolar na tentativa de se esclarecer os caminhos que as instituições de ensino adotaram e/ou deveriam seguir para atingir em excelência suas especificidades.

Apesar de Teixeira (2007) em determinados momentos citar a Administração Escolar com características advindas de ramos da administração geral, também por sua vasta experiência no campo administrativo e por suas viagens ao exterior que possibilitou sua visão ampla sobre a administração americana, ele aposta na necessidade do surgimento das teorias de Administração Escolar, na perspectiva de especificidade da função da Administração Escolar, do administrador escolar necessitar ser formado para de fato exercer a Administração Escolar, que por via de

comparativos, de acordo com o autor, é muito diferente dos outros campos administrativos.

É possível verificar a importância dada pelo autor, ao personagem de maior destaque é o professor. A ele, deve-se voltar o olhar uma vez que, com ou sem estudos da esfera administrativa, ele já desenvolve aspectos de administração na atribuição de suas funções, ao administrar seu tempo, sua disciplina, a organização de seus alunos, pensando e repensando nas atividades de acordo com as necessidades dos mesmos. Cabe então, de acordo ainda com o autor, investir em estudos de administração aos professores, para que eles possam se tornar diretores e, de fato exercer uma administração verdadeiramente eficiente e especificamente escolar dentro da instituição de ensino:

[...] da célula da classe, onde está o professor realizando a obra completa de educação, saem as três grandes especialidades da Administração Escolar: o *administrador* da escola, o *supervisor* do ensino e o *orientador* dos alunos. E à medida então que a nossa tarefa aumenta e passamos a ter que educar toda a gente, será este pugilo de homens, a presidir a escola, que irá dar aos professores das classes aquele saber que eles antigamente tinham por si mesmos, as condições necessárias para que possam fazer nas classes o mesmo que faziam antigamente os professores onicompetentes e de longa e contínua experiência. (TEIXEIRA, 1961, p. 3)

Nota-se neste pensamento apontado por Teixeira (2007) a preocupação em preparar não só o professor, mas em delegar funções descentralizando as atribuições administrativas de um único indivíduo, afinal o professor no momento histórico em que os estudos de Teixeira (2007) despontaram, era figura importante dentro da escola, e por muitas vezes era sobrecarregado de funções, e mesmo que fosse da classe do professorado que surgiram as três principais especificidades da Administração Escolar, ele não é univalente o suficiente para conduzir uma instituição em sua plenitude com presteza e eficiência, portanto daí a necessidade desta descentralização e delegação de funções, visando um andar administrativo mais competente e capacitado dentro da instituição.

Portanto, apostar em estudos específicos para formar administradores em uma condição necessária para a Administração Escolar para Teixeira (2007), porém é marcante a fala do autor em afirmar que a função de administrador depende da pessoa que a exerce, afinal um administrador competente e necessário para a

escola nova precisa de uma longa experiência, apostando numa visão mais social que tecnicista que havia até então:

“a função de administrador é função que depende muito da pessoa que a exerce; o administrador depende de que ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência. Tudo isto é que faz o administrador” (TEIXEIRA, 1961, p.84).

Para Teixeira (2007), a “administração deve conseguir uma organização de eficiência uniforme da escola, para todos os alunos – *organização e eficiência em massa.*” (TEIXEIRA, 2007, p. 158, grifo do autor) de modo que a administração escolar leve o administrador a refletir sobre as condições reais da comunidade antes das tomadas de decisões, tendo em mente o fato de que a educação agora deveria ser destinada para todos:

O administrador escolar tem que se colocar diante da situação real da comunidade, levando em conta tanto sua geografia quanto a sua humanidade, e só poderá efetuar os planos que estiverem de acordo com as condições materiais e espirituais do meio sobre qual tem de agir. (TEIXEIRA, 2007, p.189)

Desta maneira, o autor ressalta que a administração escolar conduz a escola a adaptar os estudos administrativos à sua realidade para atingir seus distintos objetivos:

O administrador escolar não é livre no traçar dos seus planos, como o artista o é na execução impetuosa de seus desenhos, mas simples colocador dos planos mentais e sociais da coletividade a que estiver servindo. Como administrador, ele procura educar e conduzir a comunidade para a aceitação gradual do que experimenta e verifica ser útil a essa mesma comunidade. (TEIXEIRA, 2007, p.188)

As conclusões do pensamento do autor apontam uma insatisfação com o modelo atual da escola vigente, assim como sua influência e contribuições nos estudos a cerca da Escola Nova, buscando apontar a necessidade do surgimento de estudos sobre Administração Escolar visando atender as necessidade da Escola Nova e ao mesmo tempo descentralizar a administração das mãos do professor, a fim de atender as necessidades sociais e, porque não, os interesses democráticos dos grupos envolvidos no processo da educação como um todo.

Pensamento semelhante aos dos autores tratados até agora neste trabalho, é apontado também por Paro no que se refere ao fato da Administração Escolar inspirar-se nos estudos de administração para fazer-se existir e por este caminho, a escola adapta os estudos administrativos à sua realidade para moldar suas especificidades e atingir seus distintos objetivos:

Embora adaptados a cada situação específica, os métodos e técnicas administrativos utilizados nas mais diversas organizações são todos semelhantes entre si, na medida em que se baseiam nos mesmos princípios gerais da Administração. Assim, diante a necessidade de promoverem a eficiência e a produtividade da escola, não há razão para que esta, entendida também como organização, não possa pautar-se, na consecução de seus objetivos, por procedimentos administrativos análogos àqueles que tanto êxito alcançaram na situação empresarial. (PARO, 1999, p. 11-12)

Enriquecendo a este pensamento, é importante considerar o fato de que a sociedade se transforma e, falando sobre processo educacional, Paro (1999, p.18-19) trata a questão da influencia social e histórica sobre a atividade administrativa, atividade esta, segundo o autor, exclusivamente humana, como um fator determinante dos rumos que tais atividades seguirão em cada esfera. Assim, decisões administrativas, dentre elas as do campo educacional, refletem em seu percurso as condições sociais, econômicas e políticas do momento histórico:

A atividade administrativa não se dá no vazio, mas as condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica. A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. (PARO, 1999, p. 13)

Não ignorando a esfera econômica a qual a administração se liga, assim como Alonso, Ribeiro e Teixeira abordam em suas linhas de pesquisa, Paro (1999) também observa esta relação dizendo que “Administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.” (PARO, 1999, p. 18). Assim, a relação entre “uso racional” e “realização de fins determinados” é uma relação econômica, isto é, o homem utilizará dos recursos naturais de maneira precisa a fim de alcançar seus objetivos no menor tempo possível e com um gasto mínimo dos

recursos apontando esta face da economia como uma das características da administração.

Para Paro (1999), a questão econômica está intimamente ligada ao fracasso ou não da instituição de ensino, o que não há de caracterizá-lo como decorrência de uma má administração e/ou incompetência da parte dos envolvidos na instituição de ensino:

Falar de administração sem o mínimo de recursos necessários é desviar a atenção do essencial para fixá-la no acessório. Não tem sentido atribuir o fracasso da escola à incompetência administrativa de diretores e educadores escolares, antes de lhes fornecer os recursos passíveis de serem administrados. (PARO, 1994, p.443)

Os estudos de Paro (1999) apontam para sua preocupação em “examinar as condições de possibilidade de uma Administração Escolar voltada para a transformação social” (PARO, 1999, p. 13). As discussões que o autor traz para o campo da administração escolar são diferentes dos apontados até o momento, pois analisa como se dá a administração e aponta a necessidade da transformação.

Ele vem criticando a maneira administrativa da sociedade da época e reforça o fato de a administração privilegiar classes, uma vez que estando o poder nas mãos das classes dominantes, ele serve para manter tal status, forçando a subalternidade das demais classes, o que não implica que este quadro deva perpetuar-se assim. Uma administração bem planejada e refletida pode e deve mudar esta realidade:

Nas sociedades de classes, em que o poder está confinado nas mãos de uma minoria, a administração tem servido historicamente como instrumento nas mãos da classe dominante para manter o *status quo* e perpetuar ou prolongar ao máximo seu domínio. O que não significa que ela não possa vir a concorrer para a transformação social em favor dos interesses das classes subalternas, desde que suas potencialidades sejam aproveitadas na articulação com esses interesses. Para isso, entretanto, é necessário que a atividade administrativa seja elevada de seu caráter espontaneamente progressista para uma práxis reflexivamente revolucionária. (PARO, 1999, p.32-33)

Por meio da práxis o homem pode avançar nas ações administrativas de modo salutar e benéfico para o bem comum, lembrando que, segundo o autor, a

práxis deve ser reflexiva e revolucionária, o que demonstra em partes uma insatisfação com os caminhos por qual a administração escolar caminhou.

Em se tratando da sociedade, na qual suas transformações demonstram cada vez mais sua face capitalista, é possível verificar as escolas, na sua grande maioria como mantenedoras das do modelo social onde prevalecem as classes dominantes, afinal, segundo Paro (1999), na sociedade capitalista conseqüentemente atua uma administração capitalista que visa os objetivos da empresa capitalista, totalmente voltados ao lucro e a necessidade de ampliá-lo.

Uma vez a sociedade estando preocupada com a manutenção do modelo capitalista, a administração caminha rumo ao favoritismo da classe dominante, onde dominantes se beneficiam a custa do desconforto dos dominados, neste caso da maioria da população.

Deleitando ainda sobre as discussões de Paro (1999) sobre a transformação social, vale salientar sua preocupação em demonstrar que apesar da administração ter autonomia na utilização de seus recursos visando seus objetivos, em se tratando de uma sociedade capitalista, esta autonomia é relativa:

Por maior que seja, portanto, a autonomia da administração é sempre uma autonomia relativa, já que deverá estar sempre ligada aos objetivos da coisa administrada, que no capitalismo são os objetivos do capital. (PARO, 1999, p. 75).

Assim, deve-se pensar, segundo o autor, sobre a condição da escola enquanto o elemento de transformação social, para que seja possível superar a sociedade de classes. Neste caso, o homem deverá se tornar consciente desta necessidade de se criar a hegemonia de uma classe social (PARO, 1999, p. 86) para que se possa atender aos interesses coletivos transcendendo o modelo vigente.

[...] a Administração Escolar poderia revestir-se de um caráter transformador, na medida em que, indo contra os interesses de conservação social, contribuísse para a instrumentalização cultural das classes trabalhadoras. (PARO, 1999, p. 129)

Nesta linha de pensamento, como mencionado outrora, não se pode fazer administração no vazio, deve-se verificar as condições sociais, políticas e históricas antes das tomadas de decisões, de modo que aplicar os princípios da Administração

Capitalista nas instituições de ensino não a conduzirá aos caminhos transformadores. Sob esta ótica, o papel da escola é mais importante ainda no aspecto em que é dela própria que devem surgir os objetivos especificamente do campo educacional:

A Administração Escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue, os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade. (PARO, 1999, p.136)

Para Paro (1999), a figura do diretor enquanto o topo hierárquico dentro da escola o torna alvo de pressões quando se fala nas tomadas de decisões, uma vez, que rumo às transformações, a escola de um lado tem professores, pais e alunos exigindo condições para alcançar a realização eficaz os objetivos específicos educacionais, enquanto do outro, tem-se o Estado forçando a manutenção do modelo vigente. Cabe então ao gestor, livrar-se das aceitações incondicionais e proporcionar meios para que “todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola” (PARO, 1999, p.160). Assim, as decisões da esfera escolar devem ser conduzidas por uma Administração Escolar democrática, participativa.

As vantagens de uma Administração Escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização da interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente. Quando a escola está sob a responsabilidade e autoridade única de um diretor, este se torna muito mais sensível às pressões e às tentativa de cooptação para a defesa de interesse que não são os da classe trabalhadora. (PARO, 1999, p. 164)

Por esta razão, segundo Paro (1999), é importante rever o papel do atual diretor, afinal, dotado de autoridade, todas as consequência das decisões por ele tomadas, recaem sobre sua pessoa, na integridade de suas ocorrências, independente da boa intenção do administrador em fazê-lo:

Hoje, como “*responsável último pela escola*” e diante das inadequadas condições de realização de seus objetivos, o diretor acaba sendo o *culpado primeiro* pela ineficiência da mesma, perdido em meio à multiplicidade de tarefas burocráticas que nada têm a ver

com a busca de objetivos pedagógicos. Dotado de toda autoridade para mandar e desmandar, mas sem nenhum poder para fazer atingir os objetivos educativos, o diretor de hoje, por mais bem intencionado que seja, é levado a concentrar em suas mãos todas as decisões, acabando por se mostrar autoritário e ser visto por todos como defensor apenas da burocracia e do Estado. (PARO, 1994, p. 446, grifos do autor).

O autor sugere que a escola seja gerida por um grupo de pessoas, num colegiado de quatro membros, onde as decisões seriam tomadas com maior agilidade. A fim de atender tal objetivo, o diretor deveria ser substituído por um “Coordenador Geral de Escola”, e este ocupar o cargo de membro deste colegiado, entre outros membros da equipe escolar, como o Coordenador Pedagógico, um Coordenador Comunitário e um Coordenador Financeiro. Desta maneira, os resultados oriundos das decisões tomadas por este Colegiado não recairia somente a figura de uma pessoa, mas à um “Conselho Diretivo”. Ainda nesta linha de pensamento, Paro (1999) diz que os Coordenadores componentes deste Conselho deveriam ser escolhidos dentro da própria instituição de ensino pelos membros da escola, pais e alunos para um mandato de tempo determinado. Para auxiliar o Conselho Diretivo, deveria atuar conjuntamente o Conselho de Escola, semelhante ao que existe hoje, porém com as atribuições da Associação de Pais e Mestres, o qual atuaria como acessória e fiscalização do Conselho Diretivo, tentando aproximar mais a família das questões pedagógicas da escola. (PARO, 1994, p.446-448)

Paro (1999) acredita que por este meio, a escola poderá prestar contas à sociedade da qualidade de seus serviços, uma vez que com maior eficiência haverá de exercê-los tendo como preocupação principal a formação de todos os indivíduos “enquanto condição imprescindível da própria realização histórica do homem” (PARO, 1994, p. 442)

Fechando o pensamento de Paro (1999), é notória sua crítica em relação ao modelo atual da Administração Escolar, uma vez que sua especificidade deveria ser a escola. O autor deixa claro que a administração deveria ser reflexiva, o que conduziria a uma administração escolar transformadora, onde não se é possível ignorar a realidade das escolas, de modo que a figura do diretor deve ser repensada a fim de contribuir com a transformação necessária para a sociedade hoje.

Por meio das discussões por ora apontadas, caminhando e dialogando pelos pensamentos de estudiosos da área de administração escolar, pode-se verificar a

importância que é dada ao assunto quando se trata de tomadas de decisões dentro da esfera escolar, uma vez que a sociedade está intimamente envolvida neste processo direta ou indiretamente. Seja pelos alunos que deverão mais tarde ser os locutores da própria historicidade econômica, política e/ou social, ou pelo papel dos agentes envolvidos no processo educativo, dentre eles gestores, professores e outros indivíduos da esfera escolar, por serem diretamente responsáveis e coautores pelo modo como se dá a educação das classes dentro das instituições de ensino.

Partindo de tal pressuposto, salienta a importância de se verificar quais rumos tomam as novas pesquisas realizadas sobre administração escolar nos últimos anos, portanto, o próximo capítulo dedicar-se-á a elencar, descrever e dialogar um pouco com os novos pesquisadores sobre as novas tendências da gestão escolar no Brasil a partir do ano 2000, a fim de beneficiar futuros pesquisadores e interessados pelo assunto nos dias atuais.

3 PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NA ATUALIDADE

Para transcorrer a investigação desta pesquisa, verificando a importância que é dada ao tema da administração escolar dentro das instituições de ensino do Brasil nos dias de hoje e visando verificar quais as tendências da gestão escolar atualmente, foi realizado um levantamento no site www.scielo.com.br, site este reconhecido no meio acadêmico como um veículo íntegro e de confiabilidade no conteúdo publicado, a fim de traçar uma lista de artigos que tivessem relação com o tema estudado. Para tanto as palavras chaves foram digitadas nos campos de pesquisa e, a priori, buscando pelo assunto “Administração Escolar” ou “Gestão Escolar” dentre os artigos publicados, surgiu uma lista de quarenta e uma (41) publicações, porém refinando a pesquisa, descartando os artigos cujo ano de publicação não cotejassem a abordagem desta pesquisa, no caso de 2000 aos dias atuais, apenas três (3) artigos foram eliminados, porém ainda assim somaram-se trinta e oito (38) artigos.

Tendo em mãos uma lista com muitos trabalhos possíveis de serem analisados, o próximo passo para verificar os artigos que de fato viessem a contemplar o objetivo da pesquisa que por ora se apresenta, foi uma breve análise do título trazido pelos mesmos, uma vez que se pode verificar que alguns deles abordavam o tema da Administração Escolar de países estrangeiros, o que reduziu a lista para trinta e seis (36) artigos, dos quais finalmente, foram analisados atenciosamente os resumos para selecionar os que contemplavam a questão da abordagem das tendências administrativas no Brasil nos dias atuais. Assim, os mesmos foram lidos, um a um e após minuciosa análise ficou definido o total de vinte e dois (22) artigos a serem aqui expostos para análise de como se tem tratado a questão da administração escolar em relação às novas tendências de gestão escolar no Brasil a partir do ano 2000.

Vale salientar que o intuito da seleção de artigos realizada neste trabalho não pretende minimizar ou maximizar os efeitos e/ou possíveis contribuições dos artigos selecionados nem dos excluídos para o campo da educação, o que inclui o próprio campo da Administração Escolar, uma vez que deleitando apenas dos resumos dos artigos, não os conhecendo em sua absoluta essência, é possível que se deixe de cotejar ideias de autores tão ou mais importantes dos que por ora apresentar-se-ão.

Tendo então os artigos selecionados, para elencar, descrever e dialogar um pouco com os novos pesquisadores, a fim de beneficiar futuros pesquisadores e interessados pelo assunto nos dias atuais, as produções foram agrupadas de acordo com o foco que explanaram o assunto da Administração Escolar.

Cada bloco apresenta números distintos de publicações, porém todas elencadas de acordo com sua ordem cronológica, na busca de não beneficiar e/ou favorecer nenhum dos autores aqui presentes.

3.1 Poder, política e democracia

Neste bloco foram agrupadas oito publicações, por tratarem a questão da Administração Escolar dando foco a esfera ou política, ou de poder, ou citando a democracia.

Takahashi (2005), no artigo “A descentralização como política pública no setor educacional: uma análise dos impactos em escolas públicas do município de Curitiba-PR”, aborda a questão das mudanças ocorridas nas últimas décadas, as quais implicaram na descentralização das políticas públicas. Para o estudo em questão, a autora relata uma pesquisa sobre como gerenciam os recursos financeiros recebidos em duas escolas municipais de Curitiba-PR e quais são os impactos desta ação sobre a atividade docente. Na perspectiva de análise de resultados, os dados coletados por meio de entrevistas e questionários foram verificados e comparados.

De acordo com Takahashi, “No âmbito nacional, as políticas públicas de descentralização de verbas para as escolas apontam um caminho para a autonomia na gestão.” (TAKAHASHI, 2005, p. 237), o que leva atualmente as instituições a buscarem meios para fazê-lo.

A autora traça um histórico das reestruturações que ocorreram no campo da educação apontando momentos distintos que marcaram os rumos da gestão, incluindo o fato de que na década de 70 a formação de administradores requeria mudanças, instituindo habilitação a nível superior, o que levou ao fracasso o autoritarismo, onde as influências dos modelos de produção industrial aos poucos foram diluídas:

A Lei nº. 5.692 (BRASIL, 1971), de 11/08/1971, vem alterar a formação do administrador escolar, instituindo a habilitação em nível superior, absorvendo a influência dos processos de produção industrial. O insucesso, acentuado pela dinâmica organizacional própria da escola e pela busca da legitimidade social mais do que aos aspectos técnicos, conduziu ao fracasso do autoritarismo. (TAKAHASHI, 2005, p. 239)

Takahashi (2005) ainda comenta que outras iniciativas regularizaram cursos de formação de Pós-Graduação também para Administradores Escolares e pontua que após a Constituição de 88, a descentralização começa a ser aceita como uma estratégia eficaz de gestão destacando esta questão no Brasil:

No caso do Brasil o autor aponta a descentralização como inspirada pelo projeto neoliberal, cujos agentes mais visíveis seriam o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial, e o Banco Interamericano de Desenvolvimento. Este modelo estaria privilegiando os eixos administrativo e econômico nos quais haveria redução das funções sociais e reguladoras. Disto decorre então, nos próximos anos, um ciclo virtuoso de inovações na gestão pública, sobretudo na esfera de políticas públicas sociais. (TAKAHASHI, 2005, p. 238)

Pode-se perceber neste contexto que o ciclo de inovações conduz para uma tendência à maior autonomia administrativa uma vez que as funções sociais e reguladoras seriam reduzidas. A autora afirma que analisar os impactos da descentralização entre duas escolas públicas do município de Curitiba permitiu verificar que as instituições aprovam a descentralização das políticas públicas, apontando para as tendências de democratização e de busca de autonomia por parte das instituições, e ainda, gestores apontam para a necessidade de avaliação e acompanhamento das políticas públicas no Brasil a fim de refletirem sobre suas ações.

É interessante perceber que Takahashi (2005), quando traça um comparativo entre as duas instituições pesquisadas, pontua ações e reflexões que ocorrem no interior da escola, o que indica a forma de gestão presente em ambas as instituições. Vale salientar que nelas existem momentos de mobilização de fóruns de decisões, criando órgãos consultivos, de acordo com as determinações da Lei de Diretrizes e Bases; reconhecido por uns e não reconhecido por outros, o que demonstra, de acordo com a autora, que a busca por uma gestão participativa pode

estar encontrando resistência ou desinteresse por parte de alguns dos envolvidos no ambiente escolar:

As tendências democratizantes descritas no setor educacional, e a busca de uma gestão participativa podem estar encontrando resistências entre os membros do grupo, ou até mesmo desinteresse por parte de alguns. (TAKAHASHI, 2005, p. 249)

Encerrando suas ideias, Takahashi (2005) afirma que dar maior autonomia a gestão das escolas favorece-as uma vez que “A abertura da autonomia iniciada com essa política pública parece ter indicado um caminho mais eficiente para a gestão das escolas, cujas especificidades comunitárias poderiam então ser atendidas”. (TAKAHASHI, 2005, p. 238), tomando cuidado para que as práticas de descentralização nas escolas como política pública não fique a mercê das decisões tomadas pela manipulação política de diretores, pela falta de participação e avaliação de resultados ou por outras circunstâncias que minimizariam a concretização da verdadeira autonomia da gestão escolar.

Castro (2006), no artigo “O estabelecimento de políticas educacionais através da consulta às bases: revisitando a proposta do Primeiro Congresso Mineiro de Educação”, aborda uma análise do Primeiro Congresso Mineiro de Educação, de acordo com a autora, a primeira tentativa oficial de democratização das relações de poder nas escolas públicas de Minas Gerais, para tal estudo, a autora embasa-se nos estudos de Charles Suaud, sociólogo francês que discorre sobre o conceito de base, uma vez que, em muitos momentos, o estabelecimento de políticas educacionais depende do processo de consulta às bases para que se possa ter subsídios e legitimidade às decisões tomadas pelos dirigentes educacionais.

Segundo a autora, a tendência em relação à busca de base por parte dos dirigentes no movimento de procurar melhores formas de administrar por parte dos dirigentes, favorece o processo de tomadas de decisões nas instituições, uma vez que “teoricamente, estariam buscando formas de atender às necessidades reais dos interessados nas decisões a serem tomadas” (CASTRO, 2006, p. 198)

Ainda para a autora, o Congresso Mineiro de Educação levou para as escolas os pais e a comunidade em geral, para que discutissem abertamente sobre a realidade da escola e o que desejavam para ela, o que configura o Congresso como um processo de consulta às bases, uma vez que cada escola teria este momento e

depois levaria o resultado desta “conversa” ao encontro entre as outras instituições do município.

É possível verificar nos apontamentos de Castro (2005) uma preocupação com a relatividade em relação da autonomia das instituições na tomada de decisões, afinal, a autora relata que a cada fase do Congresso (este que foi realizado em três instâncias – municipal, depois regional e por último estadual), que dentre os participantes eram escolhidos alguns que participariam da próxima etapa a se realizar, o que limitava o acesso da “base” para ser ouvida nos encontros posteriores.

Segundo Castro (2006), o Congresso, possibilitou mudanças significativas no que concerne a implantação de gestões participativas, embora se concretizassem tardiamente:

[...] a proposta de democratização dos processos de decisão na escola, através da implantação de gestões participativas, permeou todos os documentos e centrava-se na questão da escolha dos dirigentes por voto direto e na ação colegiada. No entanto, a questão das eleições diretas para diretor de escola não foi regulamentada até 1991, e o colegiado, embora oficializado pela primeira vez em 1983, não chegou a se tornar realidade em grande parte das escolas antes de 1992. (CASTRO, 2006, p. 205)

Castro (2005) ainda registra a ocorrência da racionalização administrativa, cujo percurso favorece a descentralização na tomada de decisões, o que por tese favoreceria atender a especificidade de cada instituição:

[...] uma das questões constantes em todo esse período foi a democratização das relações de poder no interior do próprio órgão administrativo do sistema de ensino, cujo fio condutor foi a racionalização administrativa, apontando para a descentralização de decisões. Essa questão, no Plano de Governo, gerou a proposta de criação de centros educativos regionais, que permaneceu em todos os documentos, com conotações e nomes diferentes: “formas alternativas de organização” no documento básico; “comissões municipais e regionais” na proposta oriunda do congresso, “comissões municipais” no Plano Mineiro de Educação e no relatório de atividades. (CASTRO, 2006, p. 205)

Os estudos da autora levam-na a concluir que o Congresso que tinha como intuito planejar de forma democrática a educação, acabou se tornando um processo comum de consulta de bases, patrocinado pelos grupos de poder, tornando a

autonomia relativa em relação ao trabalho institucionalizado, uma vez que, segundo a autora, os trâmites políticos conduzem a uma parcialidade de participação democrática no processo decisivo:

Pretendendo ser uma forma democrática de planejar a educação, acabou caindo no lugar-comum dos processos de consulta às bases, patrocinados pelos grupos de poder: os atores foram convidados a colocar na mesa seus interesses e necessidades, mas esses sofreram uma generalização crescente durante o processo de consulta e acabaram transformando-se em propostas descendentes, bem próximas daquelas originais, pensadas pelos integrantes dos órgãos administrativos, detentores do poder de decisão. Assim, mais uma vez, o processo de consulta acabou constituindo-se numa forma de legitimar decisões, já pensadas pelo grupo de poder. (CASTRO, 2006, p. 207)

Encerrando suas ideias, a autora afirma que “Não basta programar um processo de consulta, é necessário olhar dentro da escola e para além dela e identificar quais são suas reais necessidades e possibilidades educacionais.” (Castro, 2005, p. 207)

Marques (2006), no Artigo “Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar”, analisa as políticas de democratização/descentralização da gestão escolar no município de Santo Agostinho, região metropolitana do Recife no período de 2003/2004, por se tratar de uma região onde, na época de coleta de dados, tinha uma atuação de acordo com o ideário neoliberal, cujas mudanças propostas pelo novo modelo refletem-se na forma de gestão apontando estudos para a democratização.

O autor cita que as discussões a cerca da democratização escolar é uma condição antiga e que pesquisadores defendem-na como “um dos mecanismos importantes para se alcançar uma educação pública de qualidade, universal, como exercício de cidadania.” (MARQUES, 2006, p. 510). Assim, pode-se verificar a possibilidade de se criar esta escola de qualidade que atenda aos interesses da população por meio de vivências democráticas, diferentemente do que se vivencia pelos “fazedores de política” (MARQUES, 2006, p. 510).

Completando o pensamento, na fala do autor:

No entanto, apesar de implantada com base no modelo neoliberal, a institucionalização da gestão democrática pode representar avanços na forma de condução do dia-a-dia da escola, tendo em vista que as

políticas educacionais ganham materialidade no locus de sua implementação. (MARQUES, 2006, p. 512)

E ainda:

[...] a gestão democrática de escolas públicas pode ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular e, portanto, para a democratização da própria sociedade. (MARQUES, 2006, p. 513)

Para Marques (2006), a gestão comprometida com a democratização deve estar atenta as suas necessidades e, nesta perspectiva, os documentos analisados apontaram para uma preocupação em relação à secretaria executiva, após experiências de eleições de dirigentes bem e mal sucedidas, em organizar gerências que favoreçam a formação e/o aperfeiçoamento de cada esfera envolvida com a educação:

A secretaria executiva de educação se organiza em torno de gerências. Uma delas é a gerência de gestão democrática que é responsável pela implantação/ condução dos projetos e programas de democratização da gestão escolar: a formação continuada dos gestores escolares, a formação continuada dos Conselheiros Escolares, o Programa Educação com Você e o programa de formação dos grêmios estudantis [...] (MARQUES, 2006, p.516)

O autor ainda afirma que a pesquisa realizada permite verificar “que as políticas de descentralização da gestão escolar se colocam como “instrumentos” de construção da cidadania emancipatória, forjando, assim, um espaço público democrático.” (MARQUES, 2006, p. 523). Portanto, é visível que a democracia está presente nas políticas educacionais municipais, o que visa demonstrar que estas políticas de descentralização podem contribuir para transformar as relações dentro da escola, uma vez que favorece o estabelecimento de relações democráticas dentro da mesma, afinal:

Assim, só com base em políticas de descentralização que busquem a construção de uma gestão democrática, que contribua na formação cidadã da comunidade escolar a gestão escolar poderá efetivamente concorrer para a transformação da educação e da sociedade. (MARQUES, 2006, p. 524)

Souza (2009), no artigo “Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática”, aborda a investigação bibliográfica sobre as relações entre política, o poder e a democracia na escola pública, com qual aborda as características da democracia e aponta para um conceito da gestão escolar democrática como um processo que não apenas resume-se pelas tomadas de decisões, mas que se sustenta no diálogo e na alteridade.

De acordo com o autor:

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, 2009, p. 125)

Esta fala permite verificar que a participação ativa dos sujeitos diretamente envolvidos no universo escolar visa a construção coletiva de regras e procedimentos de modo a facilitar a comunicação entre os atuantes neste processo.

Para Souza (2009), vários foram os estudiosos que trataram de definir o que é democracia e gestão democrática, então em seu trabalho ele faz uma análise bibliográfica de ideias apresentadas por Bobbio, Weber, Touraine, Adorno, Lima, Habermas e Bourdieu, contrapondo-as e inter-relacionando-as em determinados momentos, afirmando portanto que tantas definições servem como um apoio indicador de caminho para que se reflita acerca do tema da gestão democrática enquanto teoria e realidade.

Assim, sob à luz dos autores citados, Souza (2009) conceitua a democracia como processo político; expressão de grupos; fenômeno público que pede a participação de todos; representativa, com a participação educativa; plano social de política do sujeito; superação de condições sociais; diálogo e alteridade; processo que se constrói a partir das necessidades reais, dentre outros conceitos detalhados.

Portanto para o autor, é preciso manter o olhar fixado de que para se analisar a democratização da organização e da gestão escolar, não é apenas necessário

conhecer a definição do termo em si, mas é importante compreender como se dá ou não a participação das pessoas no espaço escolar:

A análise sobre a democratização da organização e da gestão escolar não pode, de qualquer jeito, estar desarticulada da compreensão sobre as diferentes formas e razões e instâncias da participação e não participação das pessoas de todos os segmentos. (SOUZA, 2009, p. 135-136)

Sobre esta linha de pensamento, Souza (2009) afirma ser necessário perambular pensamentos entre a realidade das escolas com o conceito de democracia, o que pode possibilitar a reflexão sobre democratização da organização e gestão escolar, por meio do diálogo e da alteridade, uma vez que não tem como “haver democracia sem a participação das pessoas na gestão da coisa pública”. (SOUZA, 2009, p. 133)

Alves (2010), no artigo “Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano”, aborda a crítica a cerca de alguns ideários que tangenciam as noções de gerir e trabalhar em relação a amplitude e a complexidade do trabalho humano. Para traçar tal crítica, o estudo traz uma abordagem teórica sobre os campos da educação, da sociologia do trabalho, da psicologia do trabalho e da ergonomia,

Sobre o campo da educação, no transcórre do estudo Alves (2010) coloca que o trabalho do professor é reduzido a um objeto de fácil identificação e manipuláveis de acordo com os interesses dos gestores, isso depois de analisar a fala de secretários da Educação de São Paulo de 2008 e 2009:

É interessante notar que o trabalho, no caso o trabalho do professor, se mostra como uma obviedade, um conjunto de elementos claramente identificáveis e racionalmente manipuláveis. Reduzido a objeto, o que aparece é um conjunto de variáveis (formação, material didático etc.) disponíveis ao interesse instrumental da gestão. (ALVES, 2010, p. 19)

Segundo o autor, ações que visavam promover a reforma do ensino médio, foram desenvolvidas pela secretaria de Educação, cuja finalidade pareceu reverenciar a “capacitação” dos professores. Apesar destas iniciativas, algumas bem sucedidas outras nem tanto, no âmbito da educação, deixaram de verificar de fato

como são as condições de trabalho sob quais são expostos os profissionais desta área:

[...] o trabalho dos professores não foi objeto da devida atenção e até dispositivos que poderiam garantir alguns ganhos, como o estatuto e plano de cargos e salários obtido no ano de 2001, se tornaram quase que inoperantes diante da dinâmica das situações de trabalho dos professores nas escolas (ALVES, 2010, p. 19)

Os apontamentos realizados pelo autor no decorrer de seu estudo permite verificar que a principal preocupação com o trabalhador da educação é facilmente manipulável, uma vez que os cursos de formação e aperfeiçoamento destinado à eles são criteriosamente escolhidos visando atender o interesse de todos, porém a classe hierarquicamente superior é quem define o que é este interesse comum. Desta forma, “os gestores elegem causas e soluções, tendo em vista o desenvolvimento de seus respectivos projetos.” (ALVES, 2010, p. 19)

Outra crítica descrita pelo autor é que parte das políticas educacionais restringe o que é o trabalho do gestor e o próprio trabalho humano, ultrapassando os limites do campo da educação:

A tese aqui sustentada é a de que parte dessas políticas em educação (...), embora se apresentem como avançadas, tendem a esposar ideários que transitam mais amplamente no mundo do trabalho, mas que também no campo educacional se fazem presentes e pautam uma compreensão restrita do que é a gestão e o próprio trabalho humano. Tais ideários possuem contornos que vão bem além dos estabelecidos pelo campo da educação. (ALVES, 2010, p. 20)

Para traçar uma linha de estudo a cerca do trabalhador, Alves (2010) escolhe três exemplos sobre o gerir e o trabalhar, para isso discorre sobre profissões e setores econômicos diferentes, o bancário, a operária e segurança e trabalho.

Sobre o bancário, Alves (2010) afirma que apesar das boas condições físicas de trabalho que incluem ambiente limpo, seguro, climatizado e bom salário, os trabalhadores podem sofrer com o trabalho que realizam, sofrendo em alguns casos síndromes e depressões.

Sobre a operária, apoiando-se na visão do ergonomista Duraffourg, Alves (2010) assegura que as preocupações dela (costureira) está em relação a qualidade

do trabalho ao qual deve fazer, segundo ela inferior a sua capacidade, o que caracteriza uma condição muito ruim de trabalho.

Sobre segurança e trabalho, Alves (2010) coloca o exemplo da empresa Petrobrás, cuja preocupação é constantemente formar e capacitar trabalhadores, uma vez que necessita de trabalhadores temporários tendo em vista o fato de necessitarem de lançar mão de contrato com empreiteiras. O resultado é o despreparo de funcionários que não criam grandes vínculos com a empresa, o que aumentam os riscos de segurança para a mesma.

O autor também faz referência às ideias tayloristas, cuja abordagem sugere o trabalho segmentado e hierarquizado, onde se destaca a rotina, atividade mecânica e repetitiva, além das premiações que sugeriam formas de se trabalhar. E as concepções ergonômicas, descrevendo a ergonomia como “(...) um campo que articula conhecimentos de várias disciplinas com o objetivo de conhecer e transformar o trabalho.” (ALVES, 2010, p.27).

O autor ressalta que as dificuldades referentes ao trabalho são muito amplas. Abrangem os campos diversos de trabalho e dificulta a ação dos gestores:

A dificuldade da gestão no tocante ao trabalho não parece provir deste ou daquele aspecto, mas de uma conjugação de instâncias que podem, em cada caso, se dispor de vários modos. É certo que muitos aspectos (p. ex., demandas da hierarquia institucional, restrições orçamentárias, entre outros) podem concorrer para as decisões tomadas por especialistas, gestores ou pelos que ocupam posições de chefia, cujas ações repercutem sobre coletividades. É certo também que essas decisões são tomadas a partir de critérios que hierarquizam o que será realizado. Portanto, elegem prioridades. Aqui está o ponto importante: dissimuladas por sua visibilidade (realidade óbvia, dirão), as questões concernentes ao trabalho são decisivas para a finalidade social de uma instituição e são comumente secundarizadas. (...) esse não é um problema restrito ao campo educacional, mas uma contradição que atravessa mais amplamente o mundo do trabalho, o que somente vem ratificar as dificuldades com que se defrontam os interessados em compreender e transformar o trabalho. (ALVES, 2010, p. 31)

Este montante de colocações leva o autor a concluir que a racionalidade reduz as complexidades presentes nas situações de trabalho, refletindo diretamente nas atividades gestoras e conseqüentemente comprometendo a finalidade social das instituições, refletindo-se também sobre os trabalhadores destas instituições.

Em mais uma produção, na linha de estudos sobre Administração Escolar, Souza (2012), no artigo “A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola”, aborda as contribuições dos autores Max Weber, Pierre Bourdieu e Licínio Lima, apontado para a face política da gestão escolar discutindo o próprio conceito da Administração Escolar.

Traçando várias ideias dos autores acima mencionados, Souza (2012) afirma que “não parece possível entender a ação administrativa isoladamente do poder que está sempre presente nela” (SOUZA, 2012, p. 160). Assim sendo, pode-se verificar esse poder nas relações escolares, onde se é possível percebê-lo na busca dos objetos que a instituição haverá de traçar:

Isto é, o controle sobre o poder escolar garante a definição dos ideais sobre os quais se edificarão os processos de gestão e, ao mesmo tempo, a própria gestão é um processo de busca, conquista, disputa e/ou diálogo e socialização do controle desse poder de decisão sobre os rumos que a instituição segue. A coordenação da política escolar é, em última análise, o objeto da gestão escolar. (SOUZA, 2012, p. 160)

Pensando assim, para melhor definir, Souza (2012) afirma que “(...) na escola, o domínio legítimo sobre as relações de poder é, de fato, o domínio sobre os processos de gestão escolar.” (SOUZA, 2012, p. 161)

O autor ainda ressalta que parte das teorias organizacionais, coloca a gestão escolar como um fenômeno administrativo, com campos delimitados entre administração e pedagogia:

Para parte das teorias organizacionais aplicadas à escola nos estudos clássicos da gestão escolar no Brasil, parece haver uma compreensão de que a gestão escolar é um conjunto de aspectos de natureza técnica, com campos de conhecimentos delimitados: a administração e a pedagogia. Esses pensadores compreendem, à luz da teoria clássica da administração ou das teorias das escolas que a substituíram (das teorias da burocracia), a gestão escolar como um fenômeno administrativo no qual os recursos são utilizados por meio das técnicas disponíveis para o alcance dos objetivos e fins da organização, portanto, sugerindo a ideia de uma forma/técnica *ótima* de se conduzir tal fenômeno. (SOUZA, 2012, p. 161-162)

Souza (2012) coloca também em seus estudos o fato de que existe contratempos que dificultam para as escolas atingirem seus objetivos, como as relações que ocorrem entre as pessoas dentro das instituições, formando grupos de

conversa que se reúnem em determinadas situações dentro ou foram do período de aula. Isso permite que as pessoas individualmente ou em grupo ajam politicamente na escola visando conquistar ou manter o poder de mando sobre grupos ou pessoas na escola.

Para Souza (2012), a gestão escolar está organizada e conceituada nos limites de teorias burocráticas:

Assim, tomando a burocracia como referência para a organização e gestão escolar, tem-se que entender que o conceito de gestão se articula com os poderes de mando e com a hierarquia, com o domínio dos saberes e técnicas que lhe seriam próprios mediata e imediatamente e com a definição, mais uma vez hierárquica, de regras. (SOUZA, 2012, p. 164)

Para o autor, as definições da escola atual parecem residir além de uma organização burocrática, o que o leva a refletir sobre o poder simbólico que existe dentro das instituições, poder este dado a indivíduos segundo seu grau de envolvimento nas ações desenvolvidas dentro das escolas, o que pode sugerir líderes carismáticos.

Souza (2012) resume a escola como sendo reprodutora de como a política atua sobre a sociedade, limitando-a a escolher entre uma ou outra opção, não permitindo a participação e construção coletiva. Neste contexto, pode-se pensar que as discussões que são propostas dentro das instituições são escolhidas por alguém, que, via de regra é quem controla os limites das discussões.

Finalizando seu trabalho, Souza (2012) ressalta que o estudo permite verificar que, sem dúvidas, o campo da Administração Escolar é marcado pelas disputas pelo poder, onde as ações desenvolvidas neste campo, como os objetivos, os processos institucionais, formas poucos organizadas de planejamentos e outras ações revelam o lado político da gestão escolar, afirmando que:

Uma vez conhecedores do possível grau de controle e de poder nas mãos dos dirigentes escolares, a sociedade civil pode cobrar e governos podem implementar mecanismos mais democráticos de escolha dos diretores escolares no Brasil. (SOUZA, 2012, p. 172)

Marques (2012), no artigo “A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares”, aborda uma pesquisa realizada a partir do discurso de membros do Conselho Escolar de três

escolas públicas de Pernambuco, a fim de discutir a formação de uma cultura democrática, afinal, acredita-se que as relações democráticas se fazem a partir das práticas cotidianas de tomadas de decisões.

Marques (2012) coloca que o anseio de se estudar democratização escolar é uma demanda antiga, utilizada pelos estudiosos como uma forma de se atingir uma educação pública de qualidade que possa atender as necessidades da maioria da população, porém pensando na formação da cultura da democracia, a autora considera o fato que antes de estudar propriamente o tema, cabe saber que como a democracia se dá por meio das relações, cada escola definirá sua cultura democrática podendo ser de forma diferenciada, portanto, “o estudo da cultura é sempre incompleto, na medida em que ela está em constante movimento, sendo criada e recriada, não podendo ser descritivo, mas interpretativo.” (MARQUES, 2012, p. 1179)

A autora cita também a cultura sendo uma ação ritual que constitui comportamentos, a qual teria um papel importante na construção da subjetividade. Para Marques (2012), são as relações existentes nas instituições que constroem identidades, o que talvez favoreceria a criação da cultura democrática na escola:

Os intercâmbios que se realizam no “cotidiano” escolar trazem efeitos no pensamento, sentimentos e condutas da comunidade escolar, ou seja, constroem identidades. Dessa forma, entendemos que as diretrizes das políticas de democratização se concretizarão na escola, *locus* de materialidade das políticas educacionais, e que serão implantadas a partir da rede de significações produzidas no “cotidiano” de cada escola, podendo (ou não) ser criada uma cultura democrática nas unidades escolares. (MARQUES, 2012, p. 1180)

A coleta de dados realizada nas três escolas pela autora permitiu verificar a existência de conselhos escolares, os quais formados por práticas democráticas e algumas mais direcionadas e excludentes, num geral, dos quais os membros são ouvidos e respeitados em igual teor. Tais práticas sugeriram sua influência sobre a gestão escolar como sendo ou não uma instância de transformação das relações sociais:

Dessa forma, poderão ou não ser instituídas práticas democráticas na gestão da unidade escolar, dependendo dos sentidos fixados, e o conselho poderá ou não ser uma instância de transformação das

relações sociais que se estabelecem no espaço escolar. (MARQUES, 2012, p. 1884 – 1885)

Os estudos de Marques (2012) levam a conclusão de que a atuação de conselhos escolares permitiram práticas democráticas por meio de quais as ações da gestão escolar ocorrem de maneira horizontal, sendo os reflexos das decisões atribuídos não apenas a figura do diretor, mas numa esfera mais ampla dentro das instituições, portanto, as práticas discursivas são diretamente ligadas à construção da gestão da escola, assim como de sua cultura. Desta maneira, a gestão escolar demonstra vir se estruturando por meio de práticas democráticas, podendo contribuir no processo de democratização da sociedade.

Ferreirinha (2015), no artigo “O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governabilidade”, usa como apoio a prosa de Clarice Lispector sobre seu conceito de instante-já e nas proposições de Michel Foucault sobre relações de poder e governabilidade, para analisar o discurso de gestores escolares no contexto político-administrativo-pedagógico de escolas públicas do Brasil. Para tanto, a autora realizou uma coleta de dados no município de Santa Catarina, onde envolveu 17 gestores, todos nomeados ao cargo pelo prefeito.

O fato marcante deste trabalho é que a autora, usando o conceito de Clarice Lispector sobre instante já, pensando sobre a figura do diretor, afirma que seu intuito é demonstrar os resultados como se deram no momento da entrevista, já que cada momento ocorre em um novo momento, cada olhar permite uma nova visão de cada momento, o que permite a concepção de que cada coisa tem um instante em que ela acontece.

Dialogando entre teorias e prática, a autora descreve a visão que os gestores tem de si e do ato de gerir, para isso traça um paralelo entre as colocações metafóricas de Clarice Lispector aplicando-as ao discurso dos gestores, apoiando-as na fala de estudiosos da linha foucaultiana. Desta maneira, o espelho, ou “o vidro e a lâmina de prata” revelaria a imagem dos gestores, permitindo o olhar de quem observa e de quem é observado, o que permitiu verificar que os diretores, após tomarem o cargo, tiveram que se adequar para o cargo, tanto em relação às habilidades, quanto a própria figura representativa do diretor.

Em relação à “moldura”, Ferreirinha (2015) afirma por ela é possível identificar o modo do gestor de gerir em relação a forma de liderança e das escolhas que faz.

Assim ela diz que “O papel de cada gestor escolar, seja em relação à moral, à economia ou ao governo, é o de assegurar que a população tenha suas necessidades atendidas e lhe garantir segurança e território” (FERREIRINHA, 2015, p. 465 – 466).

Falando sobre “os ângulos do espelho”, Ferreirinha (2015) afirma que a concepção que os gestores têm sobre gerir depende do ângulo pelo qual ele observa e é observado, assim, caracteriza este como um processo inacabado, digno de constantes reflexões:

[...] percebe-se que os processos de identificação, que se demonstra estarem associados à imagem que o gestor tem de si, de sua função e das imagens que a comunidade constrói dos gestores, não representam um processo acabado, necessitando ser sempre reiterados e legitimados, quer pela comunidade da qual o gestor faz parte e sobre a qual exercita sua autoridade, quer por ele mesmo em relação a si e a seus pares. (FERRERINHA, 2015, p. 469)

Ferreirinha (2015) conclui que os gestores deveriam constantemente se olharem no espelho, assim podendo refletir e pensar sobre seu cargo, sua função e suas contribuições.

Observando os artigos conectados neste bloco, pode-se verificar que muitos deles prezam pela abordagem da gestão democrática, citando diretamente o termo “democracia” ou “democratização”, como sendo uma característica muito presente nas instituições de ensino nos dias atuais, ou como um percurso necessário para que a gestão consiga conduzir a escola para atingir em sua totalidade os objetivos reais de sua amplitude. E quando se fala em qualidade do ensino ou escola pública de qualidade ao se tratar de atingir objetivos educacionais, ressalta-se o esta busca enquanto uma necessidade para que os interesses da comunidade sejam de fato atendidos, para tanto, reconduzem ao gestor o papel de agente condutor para a aproximação da educação à qualidade almejada, afinal, como Paro (1999) diria “A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes.” (PARO, 1999, p. 13)

Alguns autores, embora não tratassem da questão da gestão democrática como um foco principal de seus estudos, trataram assuntos referentes à forma de se gerir, como sendo um reflexo das políticas educacionais, como SOUZA (2012) que

trata com maior precisão da questão política presente na Administração Escolar, a qual é marcada mais pela disputa de poder entre domínios e dominados, onde o conceito democrático fica subjulgado e FERREIRINHA (2015), que tenta não trazer um modelo de Administração Escolar específico em suas abordagens, porém verifica-se nos discursos de alguns dos pesquisados a tendência em buscar um ideário de gestão democrática em confronto com a prática das políticas públicas.

Alguns autores falam sobre as políticas de descentralização como uma medida que deu maior autonomia para as instituições no gerir de suas ações, o que concerne a elas o “privilegio” de poder atender as especificidades da sua comunidade, mostrando que a Administração Escolar deve ser uma forma específica de gerir da escola, atendendo suas especificidades, não se deixando prender aos moldes da gestão empresarial. Daí, talvez, possamos refletir sobre o paradoxo de José Querino Ribeiro em admitir a questão da influência da Administração Geral nos estudos de Administração Escolar, porém ressaltando a importância de respeitos às especificidades que o campo escolar impõe.

Seja por meio de pesquisa bibliográfica, documental ou pesquisa de campo, quase que a totalidade dos artigos elencados neste bloco, levam a conclusão que as práticas da gestão escolar precisam ser refletidas constantemente, seja para tratar das questões burocráticas, das políticas, das condições de trabalho sob qual atuam os docentes, das relações com a comunidade, da aprendizagem de alunos, enfim, pelo simples fato de se olhar no espelho e aceitar que cada vez que se olha é possível verificar o que está bom e o que poderia ser melhor.

3.2 Avaliação

Neste bloco foram elencados três artigos, todos por tratarem da questão da avaliação enquanto elemento integrante das instituições de ensino e, conseqüentemente ligado com a Administração Escolar.

Brotti e Lapa (2007), no artigo “Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância”, abordam a questão da avaliação do desempenho da administração da escola, considerando simultaneamente os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância. Para realizar o trabalho, os autores baseiam-se no Modelo Espacial de

Quinn e Rohrbaugh e no Paradigma Multidimensional de Sander, aplicando-os em escolas do ensino médio de Santa Catarina.

Os dados coletados de todas as escolas de ensino médio de Santa Catarina, que participaram do Exame de Avaliação da Educação Básica em 2001, e com os dados dessas escolas disponíveis no Censo Escolar brasileiro de 2002.

Para análise dos dados, os autores pressupõem que administração da educação permite uma avaliação sobre múltiplos critérios, caracterizando sua eficiência, eficácia, efetividade e relevância:

[...] são pressupostos que a administração da educação é multidimensional e interdisciplinar e que o desempenho das organizações educacionais deve ser avaliado a partir de múltiplos critérios. Por conseguinte, são justificadas as hipóteses que a administração da escola como organização é multidimensional e que sua avaliação pode fundamentar-se em indicadores que caracterizem sua eficiência, eficácia, efetividade e relevância. (BROTTI; LAPA, 2007, p. 626)

Os indicadores utilizados pelos autores recaem sobre:

[...]a habilidade da administração da escola de transformar em resultados os recursos disponíveis. (...) a habilidade da escola em ensinar aos alunos os conteúdos programáticos requeridos nessa disciplina.(...) a habilidade da escola em ensinar aos alunos os conteúdos programáticos requeridos nessa disciplina. (...) a capacidade da administração da escola em atender aos anseios dos pais e dos professores de verem os alunos avançando em sua formação da forma programada. (...) a satisfação dos alunos, dos professores, dos pais e da sociedade pela escola ter atendido às suas expectativas de formar todos os ingressantes. (BROTTI; LAPA, 2007, p. 640)

Os resultados levam a verificação de resultados de administração ótimos nas escolas, destacando que o Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância proposto pelos autores é um instrumento válido de avaliação da administração da escola, de modo a favorecer transformações e reflexões no campo da gestão escolar visando um melhor desempenho da parte de todos envolvidos no processo educacional.

Sousa e Oliveira (2010), no artigo “Sistemas educacionais de avaliação: uso dos resultados, implicações e tendências”, abordam uma pesquisa realizada sobre os sistemas de avaliação utilizados em cinco unidades federadas, na Bahia, Ceará,

Minas Gerais, Paraná e São Paulo, a qual visava verificar a relação dos resultados obtidos por estas avaliações com a implementação de políticas públicas e com a política educacional.

Para os autores, avaliação está vinculada às políticas públicas de educação, portanto é indissociável pensar em avaliação sem considerar seus aspectos políticos. Pensando nisso, foram feitas entrevistas com gestores a fim de verificar como tem sido usados os resultados das avaliações às quais as instituições são submetidas, como as de nível de educação básica o Sistema de Avaliação da Educação Básica – Saeb, o Exame Nacional do Ensino Médio – Enem – e o Exame Nacional de Cursos – ENC e também à nível internacional, o Programa de Avaliação Internacional de Estudantes – Pisa.

Para os autores:

No caso dos sistemas estaduais de avaliação, cabe indagar acerca de suas finalidades, seus procedimentos e consequências no que diz respeito à melhoria da qualidade do ensino e, até mesmo, saber qual o sentido atribuído ao compromisso com a qualidade do ensino anunciado nas políticas educacionais formuladas no âmbito dos estados. (SOUSA; OLIVEIRA, 2010, p. 801)

Em análise dos dados, Sousa e Oliveira (2010), classificam suas observações de acordo com as tendências e perspectivas dos sistemas de avaliação. Assim, em relação à confiabilidade dos resultados, afirmam que a capacidade do Brasil em proporcionar este tipo de avaliação melhorou, porém ainda existem problemas que poderiam interferir nos resultados, como o fato de professores da própria escola aplicarem estas avaliações, ou o interesse político entre secretários e governantes que poderiam tentar se promover acerca dos resultados.

Em relação à descontinuidade da proposta, afirmam que devido a mudança de governo, às vezes as propostas são interrompidas, o que pode desfavorecer a possibilidade de “criar-se uma cultura e procedimentos administrativos e técnicos mais estáveis, e caso a avaliação seja assumida como função de Estado e não de governo, a utilização ampla de suas potencialidades pode ser alcançada”. (SOUSA; OLIVEIRA, 2010, p. 812)

Os autores também relatam a ênfase na responsabilização das escolas, por meio da qual verifica-se que “o uso dos resultados dos sistemas de avaliação por

parte dos gestores é escasso ou inexistente.” (SOUSA; OLIVEIRA, 2010, p. 813). Fato esse que leva a escola e/ou pais a simplesmente desconhecê-los.

Em relação à terceirização das atividades, os autores verificaram que a escassez de equipes/empresas especializadas para aplicação das provas, tendo elas que responder a licitações, torna reduzido o número de concorrentes favorecendo um oligopólio.

Outra tendência e iniciativa tratada pelos autores é a associação dos resultados à incentivos, segundo eles, principalmente o financeiro. Um problema, porém, desta iniciativa é o fato de ao mesmo tempo poder ser incentivadora, na medida em que propõe às escolas de menor desempenho buscar melhorias, também pode ser amplificadora de desigualdades.

Quanto à valorização da avaliação, verifica-se ênfase em utilizá-la como ferramenta de controle do desempenho escolar:

A tendência é a ênfase na utilização da avaliação como mecanismo de controle do desempenho escolar, explorando suas eventuais consequências apenas para a escola. São ainda frágeis as perspectivas vislumbradas no sentido de considerar a avaliação como algo inerente ao processo de formulação, implementação e obtenção de resultados de políticas educacionais. (SOUSA; OLIVEIRA, 2010, p. 817)

Concluindo o pensamento de Sousa e Oliveira (2010), verifica-se que as unidades federais tendem a avaliar referenciados no Sistema de Avaliação de Educação Básica e que os resultados são pouco ou nada explorados, porém os gestores demonstram preocupação em tornar tais sistemas mais efetivos, utilizando os dados obtidos como instrumentos de gestão, talvez para autoavaliação.

Martins e Sousa (2012), no artigo “A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 2000 e 2008”, abordam uma pesquisa realizada a cerca das produções acadêmicas entre 2000 e 2008 sobre possíveis relações entre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas. A pesquisa foi realizada com base em dissertações e teses, artigos de periódicos e anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (Anped) e da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae). A análise em questão busca elucidar as contribuições teóricas e metodológicas acerca de avaliação e ao mesmo tempo fornecer aporte para

gestores, uma vez que foi verificado um aumento crescente em relação as produções científicas que tratam de estudar as relações entre avaliação em larga escala e gestão escolar.

Ao todo são colocados à análise 25 textos, dos quais as autoras fazem resumos e agruparam por eixos, na tentativa de elucidá-los quanto a sua importância para a pesquisa no campo da avaliação educacional e gestão de sistemas e escola.

Concluindo o trabalho, Martins e Sousa (2012) asseguram que dentre os textos pesquisados que tratam da avaliação em longa escala, alguns não apontam exatamente a questão da gestão escolar, porém direcionam o olhar ao fato de que tais avaliações poderiam fomentar possíveis medidas a serem tomadas a partir de seus resultados, que viessem a promover melhorias de ensino no âmbito escolar. Há também os trabalhos que atrelam os resultados da avaliação com resultado de aluno e perfil e modelo de gestão, o que pode configurar uma limitação da própria concepção de administração; há os que trabalham com a avaliação ou autoavaliação institucional, na perspectiva de utilizar os resultados visando tomada de medidas democráticas que se refletiriam na gestão escolar; há os que analisam implantações políticas educacionais estruturadas por medidas públicas, sugerindo que os resultados sejam debatidos sem preconceito, para que se melhore o currículo escolar e autonomia.

Enfim, segundo Martins e Sousa (2012), os textos analisados fomentam que a avaliação pode ser vista como um aparato cujos resultados podem ser tomados pelos gestores como indicadores de tomadas de decisões necessárias para garantir melhoras que se refletiriam no rendimento escolar dos alunos, ao mesmo tempo em que a autoavaliação ganha forças no sentido de que as instituições estão revendo seus próprios rumos.

Neste bloco, a trilogia vem, quase que no sentido completo da palavra usada, onde se completam as ideias presentes entre as produções. Apesar de tratarem formas de olhares diferentes a cerca da avaliação (neste caso três: avaliação do desempenho da administração da escola, avaliação de larga escala e avaliação nas produções científicas), todos os trabalhos elencados fomentam que a avaliação, no sentido significativo de prática de averiguar determinadas circunstâncias, pode ser elemento significativo para a gestão escolar enquanto ferramenta que permite verificar a necessidade de reflexão sobre os resultados obtidos na busca de

transformações. Todos os textos especificamente tratam desta relação que deveria existir dentro das instituições entre avaliação e gestão.

Avaliação é uma questão que pode carregar críticas, por exemplo, quando se trata de instrumentos de avaliação padronizados como os de larga escala que, frente ao desconhecimento das especificidades da comunidade, limitam a autonomia da escola. Assunto este, porém, que esta pesquisa limitar-se-á a não cotejá-lo, afinal seria digno de profunda análise. O que importa, portanto, é a capacidade que a avaliação tem em apresentar puramente o que se vê de verdade e concreto a cerca de determinadas circunstâncias possibilitando repensá-las sempre que necessário e, se isso for de importância a cada caso verificado, que seja uma prática constante dos gestores, como bem coloca Paro (1994), citando a si próprio:

Por isso, em termos administrativos, a escola tem de ser avaliada em seu conjunto, levando em conta a avaliação como elemento imprescindível no processo de realização de objetivos. Além disso, a natureza específica de seu produto (Paro, 1993, p.135 e 149) exige que a avaliação seja um processo permanente que permeie todas as atividades e os procedimentos no interior da escola, procurando dar conta da qualidade e da adequação do desempenho de todos os envolvidos, não apenas do aluno. (PARO, 1994)

3.3 Projeto Político Pedagógico

De acordo com apontamentos acerca do Projeto Político Pedagógico, ou enquanto ferramenta de análise ou elemento constituinte dos tramites da escola e que se relacionam com Administração Escolar, aqui foram elencados dois artigos.

Penteado e Guzzo (2010), no artigo “Educação e psicologia: a construção de um projeto político-pedagógico emancipador” abordam a questão da construção coletiva de um projeto político-pedagógico apresentar dificuldades de se fazer num espírito emancipador.

Segundo Penteado e Guzzo (2010), a realidade educacional brasileira sugere a educação como uma mercadoria, quando existem distinções entre escolas públicas e particulares, lembrando o fato do próprio governo incentivar que as particulares cedam bolsas a alunos desprovidos de condições financeiras, o que incentiva maior concorrência no mercado da educação, uma vez que o número de instituições particulares tem aumentado muito. A lógica do capital incide sob a educação.

Propondo a educação como forma de emancipação humana, as autoras ressaltam que o modelo do homem corrompido pela lógica do capital precisa ser superado, para tanto, a educação deve remoldar-se enquanto alternativa revolucionária:

A educação, portanto, que se propõe a emancipar, a permitir ao indivíduo que desvele sua realidade, a contribuir para um processo de tomada de consciência e libertação dos processos de alienação a que estamos todos submetidos nesse sistema, pode contribuir para uma mudança social. (PENTEADO; GUZZO, 2010, p. 572)

As autoras tratam a questão do projeto político pedagógico ser atrelado a gestão escolar como um contribuinte para o fortalecimento de concepções de educação e, tendo em vista que a educação vigente serve como mantenedora do sistema como instrumento de dominação, reproduzindo ações administrativas da empresa capitalista, desvaloriza as necessidades humanas dos indivíduos e ressaltam a importância da democratização dentro das escolas:

A administração da escola não pode, portanto, reproduzir no interior da instituição os pressupostos da lógica autoritária do capital vigente. Para tanto, é necessário que as relações dentro da escola possam ser democratizadas. A participação coletiva nas decisões, que dizem respeito à organização e funcionamento da escola, deve ser instituída na rotina da equipe escolar. A forma de administrar deve abandonar o modelo de concentração de autoridade, evoluindo para formas coletivas de decisão. (PENTEADO; GUZZO, 2010, p. 573)

Por fim, Penteado e Guzzo (2010) apontam a iniciativa de se construir um projeto político pedagógico emancipador com a parceria da psicologia, por meio do qual, reflexões acerca das necessidades de superação das alienações, que são sofridas pela comunidade escolar, poderiam propor melhorias para este universo.

Silva, V. (2012), no artigo “Projeto Pedagógico e qualidade do ensino público: algumas categorias de análise”, publicado em 2012, aborda uma análise sobre alguns usos do conceito de projeto pedagógico na escola pública discutindo as condições para sua realização.

Segundo o autor, o fato de existir nas instituições um projeto político pedagógico não implica dizer que se faz uso do mesmo. Em determinados casos algumas pessoas envolvidas nas instituições podem percebê-lo como uma extensão do cumprimento da burocracia sob qual as escolas são submetidas e esta visão

deveria ser superada, a saber que o projeto político pedagógico trata-se, “portanto, de um documento que deveria estar sempre na mesa de trabalho pedagógico coletivo dos professores, em vez de ser letra morta em alguma prateleira empoeirada da escola.” (SILVA, V., 2012, p. 209)

O autor afirma que:

[...] a formação para a cidadania é algo que deve ser sempre lembrado e cultivado pela escola nas diversas disciplinas do currículo, no exercício da gestão escolar, na forma de lidar com os alunos, enfim, em todas as esferas da vida escolar. (SILVA, V., 2012, p. 213)

Silva, V. (2012) traça várias críticas em seu trabalho. Uma delas é em relação ao uso da palavra cidadania, que por seu uso corriqueiro na educação possa entendê-la num patamar único, quando na verdade deve ser atrelada com os direitos e deveres assegurados pelas leis vigentes em cada Estado.

Outra crítica apontada por Silva, V. (2012) remete-se a proposta de práticas democráticas na educação, de como ela pode difundir uma ideia errada de se realizar determinadas funções escolares quando as instituições aderem alguns procedimentos de ordem política à rotina da escola sem reflexão:

Uma educação voltada para os valores do regime democrático não deve confundir as práticas pelas quais se exerce a democracia no espaço público da sociedade com as tarefas específicas que se realizam na escola, mesmo em se tratando de uma escola pública. Ao tentar imprimir, de forma imediata, à rotina escolar alguns procedimentos da organização política vigentes em uma sociedade democrática, podemos incorrer em uma espécie de equívoco que pode distorcer sobremaneira certas funções e responsabilidades da escola. (SILVA, V., 2012, p. 218)

Discorrendo sobre a questão da escola, Silva, V. (2012) ainda critica ações refletidas nas instituições pelas avaliações de larga escala oriundas do Estado e sobre as condições dos professores em não se reconhecerem como elementos importantes e necessários na construção coletiva do projeto político pedagógico.

Silva, V. (2012) conclui que a prática escolar não pode deixar de se nortear pelos seus deveres, exercendo sua função como deve ser, para isso, que o Projeto Pedagógico seja um esforço coletivo:

Se a escola tem como responsabilidade e dever moral, aparentemente consensuais, a formação do cidadão, é sua tarefa refletir acerca de como deve ser feita essa formação. O êxito de um projeto norteado por esse fim não se alcança com a simples intenção de realizá-lo. O projeto pedagógico deve ser fruto do esforço coletivo do corpo docente e da equipe de coordenação, servindo a um ensino que vise à formação para a cidadania, não de forma retórica apenas, mas baseado em práticas concretas pelas quais tais valores possam ser presenciados e aprendidos. (SILVA, V., 2012, p. 224)

Os dois artigos aqui agrupados apontam para a necessidade de se pensar na construção do Projeto Político Pedagógico, ou Projeto Pedagógico numa esfera coletiva, retomando alguns princípios citados no primeiro bloco sobre democratização, onde membros de diferentes focos de atuação dentro da escola podem colaborar com suas experiências, focando suas necessidades e expectativas para fazer-se valer o sentido da educação escolar, porém percebem-se em ambas as produções críticas oriundas da produção deste “documento”.

Penteado e Guzzo (2010) propõem-se a criticar o modelo de sociedade capitalista vigente, o mesmo que atua dentro das escolas discernindo a lógica do capital. Modelo este que deve ser superado, e pela proposta das autoras, por que não com o apoio da psicologia, a fim de identificar e extinguir práticas reprodutivas deste sistema, caminhando para ações de democratização, incentivando a educação como forma de emancipação do sujeito.

Silva, V. (2012) é mais abrangente em relação às críticas que transfere, dizendo que as instituições não fazem uso do Projeto Pedagógico, que as escolas têm o costume de aceitar o que vêm do Estado democrático tentando exercer democracia, pondo em menção as avaliações em larga escala. Tudo isso frente à necessidade de se produzir um Projeto Pedagógico de qualidade.

Apesar dos apontamentos diferentes, as duas obras juntam-se no concernir de que ações democráticas possibilitariam a construção de um Projeto Pedagógico, político ou não, cuja utilidade torne-se necessária e que garanta qualidade. Pela ótica das críticas dos dois textos, é possível pensar em clarear tal visão com a colocação de Anísio Teixeira (2007) sobre a função do administrador:

O administrador escolar não é livre no traçar dos seus planos, como o artista o é na execução impetuosa de seus desenhos, mas simples colocador dos planos mentais e sociais da coletividade a que estiver servindo. Como administrador, ele procura educar e conduzir a

comunidade para a aceitação gradual do que experimenta e verifica ser útil a essa mesma comunidade. (TEIXEIRA, 2007, p.188)

Portanto, destaca-se aí a influência e, porque não, a importância da ação ao campo da Administração Escolar apontada pelos autores dos textos analisados.

3.4 Formação e trabalho

Por abordarem o tema referente a formação de atuantes na educação, dentre eles, pedagogos, professores e gestores, incluindo problemas referentes ao trabalho docente, de fato envolvendo a Administração Escolar, neste bloco ficaram cinco artigos.

Oliveira (2004), no artigo “A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização”, aborda reflexões sobre as atuais condições de trabalho dos docentes de escolas públicas brasileiras partindo de pesquisas empíricas e revisão bibliográfica que abordam um contexto de reestruturação do trabalho pedagógico. Buscando referenciar o trabalho nas teses de desprofissionalização e proletarização, a autora parte do princípio de que nas últimas décadas, mudanças oriundas do capitalismo flexível, levaram a reformas educacionais em relação à demanda e as formas de gestão e organização do trabalho na escola, o que têm se refletido no trabalho docente, quanto a sua intensificação assim como na precarização deste tipo de trabalho.

De acordo com o autor, as reformas trazidas pelas recentes mudanças de políticas públicas na educação, demandam a busca pela implantação delas, associadas à descentralização administrativas, o que recai sobre o trabalho docente:

Essas reformas acabarão por determinar uma reestruturação do trabalho docente, resultante da combinação de diferentes fatores que se farão presentes na gestão e na organização do trabalho escolar, tendo como corolário maior responsabilização dos professores e maior envolvimento da comunidade. (OLIVEIRA, 2004, p 1131)

Nesta perspectiva, os professores passam a exercer mais do que sua função exige, sendo “obrigados a desempenhar funções de agente público, assistente social, enfermeiro, psicólogo, entre outras.” (OLIVEIRA, 2004, p. 1132), verificando-se aí a desprofissionalização do trabalho docente, que ganha outras definições:

O trabalho docente não é definido mais apenas como atividade em sala de aula, ele agora compreende a gestão da escola no que se refere à dedicação dos professores ao planejamento, à elaboração de projetos, à discussão coletiva do currículo e da avaliação. O trabalho docente amplia o seu âmbito de compreensão e, conseqüentemente, as análises a seu respeito tendem a se complexificar. (OLIVEIRA, 2004, p. 1132)

Oliveira (2004) salienta que as reformas educacionais propuseram movimentos à favor da gestão democrática, marcando um aumento de participação da comunidade e dos professores nos processos de decisões na escola, que passou a ser exigência da gestão escolar, porém vê um lado negativo desta questão, afinal quando a escola se abre para esta participação, ao mesmo tempo em que instiga ações democráticas pode estar contribuindo para que profissionais da educação se sintam minimizados enquanto sua formação, afinal:

A idéia de que o que se faz na escola não é assunto de especialista, não exige um conhecimento específico, e, portanto, pode ser discutido por leigos, e as constantes campanhas em defesa da escola pública que apelam para o voluntariado contribuem para um sentimento generalizado de que o profissionalismo não é o mais importante no contexto escolar. (OLIVEIRA, 2004, p. 1135)

Concluindo o pensamento de Oliveira (2004), o trabalho docente tem sofrido precarizações no que se refere ao tratamento que o professor recebe dentro das instituições e nas questões empregatícias do quadro do magistério que pode contar com piso salarial, inadequações de planos de carreira, instabilidade, dentre outros. Sendo assim:

Cabe, ainda, ressaltar que, em levantamento realizado recentemente, foi possível constatar que as questões salariais e de caráter profissional, aquelas atinentes à defesa dos direitos trabalhistas, ainda são as mais contundentes nas lutas e manifestações dos trabalhadores docentes. Isso se explica provavelmente pelo quadro de precarização das condições de trabalho e de remuneração a que esses profissionais se viram submetidos nos últimos anos. (OLIVEIRA, 2004, p. 1141 – 1142)

Paro (2009), no artigo “Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro”, faz uma homenagem em comemoração aos cem anos de nascimento de José Querino Ribeiro, resgatando algumas ideias importantes do

autor em destaque, principalmente no que concerne suas alternativas para a formação de dirigentes escolares: uma formação "técnica" específica, calcada nos princípios e métodos da empresa capitalista, ou uma formação fundamentada no pedagógico e nas potencialidades da educação como prática democrática.

O autor relata que não pretende fazer uma análise minuciosa as obras de Ribeiro, portanto ressalta elementos que contribuíram para a Administração Escolar, dentre eles, Paro (2009) destaca a relevância que José Querino Ribeiro dá ao fato de reconhecer a escola enquanto um organismo complexo, cujas ações são de importante teor no que concerne a realização política e de uma filosofia da educação, assim, segundo Paro (2009), "é nesse contexto que a administração escolar, como mediação para a realização desse desiderato, se apresenta como uma questão de primeira grandeza." (PARO, 2009, p. 454)

Concebendo esta visão, cabe pensar na administração enquanto mediadora para realização dos objetivos, neste caso, educacionais. E sobre esta perspectiva, Paro (2009) comenta que Ribeiro em suas obras acaba por cotejar um paradoxo em relação a suas concepções de administração: de um lado aponta a Administração Escolar que fundamenta-se nos métodos da administração geral, ou seja, com características empresarialistas, de outro lado caracteriza a escola como espaço de formação de sujeitos históricos, pela autoeducação, ou seja apontando para princípios da gestão democrática:

É aqui que se põe o caráter eventualmente paradoxal dos dois termos apresentados. De um lado, temos uma administração escolar que, ao buscar realizar os objetivos da escola, funda-se nos princípios e métodos da administração geral; de outro, apresenta-se a escola como formadora de sujeitos históricos, com objetivos incompatíveis com a dominação. (PARO, 2009, p. 456)

Segundo Paro (2009), das concepções trazidas por Ribeiro, a que menos parece fazer jus ao seu pensamento é sobre a questão de realizar buscas pelo modelo geral de administração, sob qual não tinha a intenção de reduzir a escola à uma empresa capitalista, mas de promover à ela instrumentos com quais ela poderia lidar com adequação com seus fins democráticos e públicos:

Examinando-se sua obra educacional, parece totalmente inadmissível sua concordância com procedimentos que contrariassem a vocação democrática e pública do ensino e da

instituição escolar, como pretendem fazer aqueles interessados em “privatizar” a administração escolar com os modismos advindos da administração empresarial. (PARO, 2009, p. 457)

Finalizando seu pensamento, Paro (2009) destaca qual a visão que se deve dar à formação do administrador, nas perspectivas do pensamento de Ribeiro:

A formação do educador, portanto, precisa prepará-lo no mister político de produzir a concordância do outro na apropriação da cultura, o que significa, já, levar em conta componentes intrinsecamente relacionados à formação do administrador escolar, em especial ao que se refere à coordenação do esforço humano coletivo. (PARO, 2009, p. 465)

Grigoli et al. (2010), no artigo “A escola como locus de formação docente: uma gestão bem sucedida”, abordam uma análise principalmente sobre a gestão e o clima escolar numa escola de sucesso da rede municipal de Campo Grande, Estado do Mato Grosso do Sul. Por meio de entrevistas pode-se traçar o perfil da escola e da gestão da mesma, podendo verificar o gestor como uma figura de visão prospectiva sobre a tarefa educativa, apoiando e estimulando os professores.

As autoras afirmam que a rede de relações que existe na escola é importante como forma de socialização da profissão docente, partindo do princípio que o papel da escola é de “local que se desenvolve à medida que seus professores também se desenvolvem.” (GRIGOLI et al., 2010, p. 240)

Porém, de acordo com as autoras, o papel do docente dá-se envolvido num montante de elementos responsáveis pelo caráter moral da escola, dentre os elementos, a gestão escolar destaca-se como de maior importância:

A atividade docente se exerce mergulhada em uma alquimia de elementos responsáveis pelo ethos da escola, o qual possibilita ou dificulta a ação do professor, seu compromisso e seu desejo de mudança. Dos vários elementos que entram nessa composição, seguramente a gestão da escola desempenha um papel preponderante. (GRIGOLI et al., 2010, p. 241)

Segundo as autoras, o professor deve atuar sobre a educação vivenciando o trabalho pedagógico e o diretor deve estar aberto para ouvi-los quanto as mudanças. Existem fatores que podem dificultar a promoção das relações mais cooperativas dentro das escolas que devem ser superadas pela democratização da escola com

gestores que se comprometam com as ações que fomentem um clima de troca e participação da comunidade.

Os aspectos principais destacados pelas autoras como significativos para o aperfeiçoamento da prática docente foram: tamanho da escola, trabalho em equipe, a escola como espaço democrático e o compromisso com o aluno. (GRIGOLI et al., 2010, p. 245 – 246)

Finalizando suas ideias, as autoras afirmam que, as análises referentes a escola investigada, demonstram uma relação salutar entre professores e alunos, o que, segundo elas, reflete a existência de um gestão de caráter prospectivo:

A análise evidencia que a cultura desta escola, marcada pelo forte compromisso com o aluno e por um trabalho em equipe baseado em relações democráticas, é possível, em grande parte, porque é capitaneada por ações nitidamente afirmativas da gestão: compromisso compartilhado, clima de respeito e confiança, apoio às demandas e valorização do trabalho do professor. Esses elementos constituem marcas do que se poderia designar como um tipo de gestão de caráter prospectivo (GRIGOLI et al., 2010, p. 253 – 254)

Barbosa e Abdian (2013), no artigo “Gestão escolar e formação do pedagogo: relações e implicações a partir de análise de projetos políticos-pedagógicos de universidades públicas”, abordam a análise de como está sendo contemplada a gestão escolar na formação do profissional pedagogo nas universidades públicas do Paraná, após a publicação das *Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia* (DCNP).

Em análise destes documentos, são citados autores que refletem sobre a abrangência destas diretrizes sobre a formação do gestor, sugerindo que os cursos de formação pensem no pedagogo como alguém que pode atuar em qualquer área da escola e, também enquanto elemento constituinte do conjunto que deve existir nas instituições quando esta atua por meio de ações democráticas. Por isso as modificações na base das grades evidencia a formação plena do pedagogo, não mais por habilitações.

Após traçar um histórico da Administração Escolar pautado nas visões de estudiosos da área, de acordo com Barbosa e Abdian (2010), os estudos realizados levam a perceber dois tipos de gestão presentes nas grades de estudo: a gestão gerencialista e, menos enfatizada, a gestão democrática na escola pública:

No que diz respeito à perspectiva de Administração Escolar privilegiada nos enfoques das universidades pesquisadas, encontraram-se indicativos do paradigma multidimensional e da gestão gerencialista. Entretanto, no montante geral das ementas analisadas, os princípios da gestão democrática aparecem de forma pouco enfática, sendo que, em apenas uma disciplina, é contemplado, especificamente, o estudo da gestão democrática na escola pública. (BARBOSA; ABDIAN, 2010, p. 270 – 271)

Concluindo os estudos, portanto, as autoras verificam que existem diferenças entre as grades curriculares e os conteúdos ministrados, fato que poderia estar se refletindo na abrangência das *Diretrizes Curriculares Nacionais* como também a dispersão teórica atual dos conhecimentos em Administração Escolar, afirmando que os “dados levam a inferir que as micropolíticas não são a perspectiva privilegiada nos currículos, na maioria das universidades, o que pode representar uma perda na formação do gestor escolar.” (BARBOSA; ABDIAN, 2010, p. 271)

Hojas (2015), no artigo “Concurso Público para diretor na escola estadual paulista: expectativas dos órgãos centrais do ensino e concepções de diretores”, aborda uma análise dos editais e das provas dos concursos públicos para provimento do cargo de diretor de escola realizados na rede estadual de ensino de São Paulo, assim como das concepções de diretores. De acordo com a autora, sua pesquisa pretende identificar o perfil almejado para a administração das escolas públicas paulistas, de acordo com as expectativas dos órgãos centrais de ensino em relação à atuação dos gestores. Ela ainda salienta que os aspectos políticos, econômicos, sociais e educacionais proporcionaram mudanças significativas ao longo do tempo sobre o perfil almejado para diretor de escola e que os diretores parecem necessitar da construção de uma teoria específica sobre a atividade administrativa escolar.

De acordo com Hojas (2015), a figura do diretor como responsável pela organização do trabalho escolar surgiu a partir de 1893, com as reformas republicanas:

A origem da figura do diretor responsável pelo ordenamento do trabalho escolar nos estabelecimentos de ensino primário de São Paulo está associada ao processo de criação e expansão dos grupos escolares, levado a efeito pelos primeiros governos republicanos a partir de 1893. (HOJAS, 2015, p. 310)

Desde então, de acordo com a autora, surgiram iniciativas que levaram às instituições públicas a promoverem concursos para efetivação de diretores, os quais, em seus conteúdos, demonstram as expectativas em relação ao papel deste profissional.

Hojas (2015) acentua que nos concursos de 1979 e 1982, pode-se verificar que o diretor deveria coordenar o trabalho garantindo que se atingissem os objetivos educacionais e os cumprimentos burocráticos:

A análise dos concursos realizados em 1979 e 1982 permitiu inferir que o diretor era identificado como aquele profissional que ocuparia posição de especial importância na escola, e cuja função seria a de coordenar o trabalho da equipe escolar para garantir a consecução dos objetivos educacionais e o cumprimento das normas e diretrizes produzidas e determinadas por instâncias superiores do ensino. (HOJAS, 2015, p. 321)

Nos concursos de 1988 e 1998, aparece o diretor que deveria suscitar na escola um trabalho mais articulado, que promovesse a participação nas tomadas de decisões sobre organização e funcionamento da escola:

Já os concursos promovidos em 1988 e 1998 sinalizaram uma mudança na forma de se conceber o papel do diretor, que deixa de ser considerado a figura central do ambiente escolar para desenvolver seu trabalho de forma mais articulada com todos os envolvidos no processo educativo, de modo a garantir-lhes participação nas decisões que dizem respeito à organização e ao funcionamento da escola. Embora alguns livros e artigos relacionados à administração escolar indicados aos candidatos buscassem fundamento na Teoria Geral da Administração, as publicações sugeridas nas bibliografias básicas que predominaram nas questões das provas foram aquelas que questionavam a utilização da perspectiva empresarial como fundamento da prática administrativa realizada nas escolas e apontavam a necessidade de encontrar uma base teórica específica para tal atividade. (HOJAS, 2015, p. 322)

Sobre os concursos de 2001 e 2007, a autora verifica o diretor como figura central, capaz de articular a aplicação de políticas educacionais pautando-se no desenvolvimento da cultura de desempenho:

Nos concursos realizados em 2001 e 2007, a figura do diretor volta a ganhar destaque e espera-se que ele possua características necessárias para articular e executar as políticas educacionais no

âmbito da escola, pautadas, sobretudo, no desenvolvimento de uma cultura centralizada no desempenho. As publicações na área da Administração Escolar recomendadas nas bibliografias de referência foram marcadas pela ausência de estudos substanciais voltados para a teoria administrativa escolar e pelo resgate da gerência empresarial na educação. (HOJAS, 2015, p. 322)

Partindo destas informações, Hojas (2015) afirma ter surgido uma “nova onda de importação da gerência empresarial para as escolas e os sistemas de ensino” (HOJAS, 2015, p. 323) o que suscita a necessidade de estudos na área de Administração Escolar que desvelem tais princípios:

Com efeito, a tentativa dos profissionais, que estiveram e/ ou ainda estão envolvidos com o dia a dia das escolas, de desvencilhar a administração escolar da administração empresarial, ainda que aparentemente incipiente, traz novos elementos para o debate e reacende a necessidade (ou talvez urgência) da retomada de estudos na área da Administração Escolar que sejam efetivamente capazes de se contrapor, do ponto de vista teórico e prático, à nova onda de importação da gerência empresarial para as escolas e os sistemas de ensino (HOJAS, 2015, p. 323)

Ao tratar a questão da formação e o trabalho, os cinco textos referenciados neste bloco buscam analisar, sob óticas diferentes, as expectativas das funções atribuídas aos professores, diretores e pedagogos. Desta forma é possível verificar que todos apontam para a necessidade de se existir dentro das instituições de ensino uma tendência às ações democráticas.

Para a maioria dos artigos aqui analisados, o gestor aparece como uma figura muito importante dentro das instituições, figura esta que precisa de uma boa formação para a amplitude da sua atuação.

Oliveira (2004), portanto, trata com mais especificidade a precarização do trabalho docente, neste caso caracterizando-o não só como o trabalho em sala de aula, afirmando que “ele agora compreende a gestão da escola no que se refere à dedicação dos professores ao planejamento, à elaboração de projetos, à discussão coletiva do currículo e da avaliação.” (OLIVEIRA, 2004, 1132). Desta perspectiva pode-se verificar que as ações gestoras podem inferir ao trabalho docente algumas condições de desagrado em exercício de sua função.

Paro (2009) se reporta a José Querino Ribeiro e trata da questão paradoxal em relação ao método de administração, como citado outrora, como tendo duas

tendências; de um lado assume que a Administração Escolar busca seus princípios na Administração Geral e por outro assume a necessidade que a Administração Escolar tem em ser tratada com especificidade e não como empresa. Questão parecida com esta é trazida também por Hojas (2015), que alerta sobre uma “nova onda de importação da gerência empresarial para as escolas e os sistemas de ensino” (HOJAS, 2015, p. 323), condição esta que pode exigir com urgência novos estudos na área de Administração Escolar, para se refletir sobre a natureza do processo de gerir a educação.

Refletir sobre formação ou atuação, portanto, é o que propõe os textos aqui agrupados, na expectativa de fomentar a gestão democrática como uma proposta de trabalho.

3.5 Valores

Neste bloco, dois artigos apresentam em comum o tema de valores por serem necessários de serem refletidos nas instituições de ensino, para isso tratando da Administração Escolar.

Silva, J. (2001), no artigo “Cultura escolar, autoridade, hierarquia e participação: alguns elementos para reflexão”, aborda uma reflexão a respeito de algumas concepções teóricas de autoridade e hierarquia, e de como essas concepções se constituem em elementos da cultura escolar que é construída na interação cotidiana.

Para contextualizar seu trabalho, Silva, J. (2001) resgata inúmeras definições do termo cultura, dentre eles, os que ressaltam-a sob várias óticas: enquanto função de norteadora aos homens que dê um sentido ao mundo e às suas ações; enquanto um sistema de relações e significados que transmitam valores, crenças e princípios; enquanto um sistema de referências; enquanto um conjunto de pequenas partes que formam um todo; enquanto resultado de conflitos interiores dos grupos sociais, enquanto cultura organizacional, enfim, várias formas de se pensar sobre cultura.

Partindo desta ótica, Silva, J. (2001) afirma que existem elementos responsáveis pela criação de culturas diferenciadas em cada escola, os quais, a saber, são as concepções de autoridade, hierarquia e participação compartilhadas:

As concepções de autoridade, hierarquia e participação, compartilhadas pelos diferentes segmentos participantes das escolas, criam culturas diferenciadas em cada escola, em termos de organização e relações que diferenciam o processo educacional (SILVA, J.,2001, p. 129)

Silva, J. (2001) se coloca então a elencar as concepções que vários autores trazem sobre autoridade, hierarquia e participação, marcando-as como relações de desigualdade, de mando e obediência, de aceitação e/ou adequação ao sistema burocrático hierarquizante, dentre outras, e defende a ideia de que, dependendo das características culturais de cada escola é que se definirá suas interações, estes “embates resultam em um padrão de comportamento organizacional que está em constante mutação e exprime as bases conceituais que o grupo compartilha.” (SILVA, J.,2001, p. 132)

Assim, a escola tem em sua estrutura duas esferas de valores e princípios, de um lado os concretizados a partir de fazeres burocráticos formalizados pelos papéis que tecem leis e decretos e por outro lado os concretizados a partir das relações entre participantes do processo educacional, formando a cultura escolar, o que pode sugerir a relação entre tais reflexões e a gestão escolar.

Galvão et al. (2010), no artigo “Violências escolares: implicações para gestão e o currículo”, aborda pesquisas com objetivo de investigar as violências escolares entre alunos e professores e algumas das suas implicações práticas. A pesquisa pontua casos, por meio de quais verifica-se que a escola se caracteriza ao mesmo tempo como autora, vítima e laboratório para a aprendizagem de violências.

Tendo em vista a questão da violência que nos dias atuais fazem parte do dia-a-dia nas instituições de ensino, é necessário que este tema seja olhado com mais critério, portanto, “fica claro que a gestão escolar e a dinâmica do currículo precisam assegurar uma educação significativa para o alunado.” (GALVÃO et al., 2010, p. 428)

Na perspectiva de definir violência no Brasil, os autores traçam um histórico das mudanças ocorridas desde o militarismo tentando classificar a forma como gestores e alunos enxergam a violência nas escolas e traçam um montante significativo de visões. Concluem que, além das faces da violência já existente nas instituições, a proposta da gestão democrática, onde existe a participação mais ativa dos envolvidos, veio rodeada de programas, dentre eles, abriu-se a escola nos finais de semana, o que possibilita maior convivência entre os jovens. As escolas sofrem

com a violência (física, moral, social, psicológica) e, na prática, pouco fazem para tratá-la:

Assim, em poucos anos catalisaram-se no Brasil a violência do crime organizado, a heterogeneidade da escola de massas, a deslegitimação da autoridade escolar, o elevado fracasso dos alunos, a falta de significação dos currículos e o desejo de protagonismo dos jovens, que passaram a conviver mais entre si. (GALVÃO et al., 2010, p. 429)

Porém os autores verificaram nas falas do pesquisados, propostas que poderiam vir a trabalhar com o tema a fim de proporcionar melhorias:

[...] a alternativa para fazer face às violências é a gestão democrática, que envolve a participação de todos, leva em conta suas necessidades, prioridades e características. (...) Professores e alunos apontaram como medidas eficazes o diálogo, os debates, as palestras, os seminários sobre o tema, a disciplina bem definida na rotina escolar e a comunicação mútua entre alunos e professores e entre a escola e a comunidade. (GALVÃO et al., 2010, p. 435)

Concluindo os estudos, os autores propõem reformular a formação de gestores, de modo que percebam a necessidade de uma gestão escolar democrática com liderança efetiva nestas instituições, a fim de proporcionar um debate aberto entre docentes e discentes para melhorar o quadro por meio de normas e condutas comuns e com dinâmicas curriculares significativas para os alunos, que possibilitem elucidar valores e emoções. Assim na fala dos autores:

É preciso a gestão democrática, que pressupõe a participação, o diálogo e normas claras, explicadas, negociadas quando for o caso, não a anomia ou o império da lei do mais forte ou mais vocal. O currículo afunilado na razão e nas informações, conforme os padrões da modernidade, necessita de nova dinâmica que associe cognição e afeto, para ser significativo para a realidade do aluno. Chame-se a isso crise da modernidade ou pós-modernidade, a sociedade já não é a mesma. Assim, a escola não continua a máquina do tempo dentro dela. (GALVÃO et al., 2010, p. 437)

Valores, na perspectiva dos dois artigos aqui elencados, configuram-se numa esfera visivelmente presente dentro das instituições de ensino e, que definem a forma de se atuar dentro das mesmas.

Silva, J. (2001) defende a ideia de que, dependendo das características culturais de cada escola é que se definirá suas interações, e por aspectos culturais, pode-se percebê-los como uma instância rodeada de valores que são construídos pelas inter-relações dos envolvidos no processo educativo nas instituições. Já Galvão, Gomes, Capanema, Caliman e Câmara (2010), tratam a questão dos valores, pensando na violência dentro das escolas, seja ela verbal, física, psicológica, ambilateral, enfim, reflete-se sobre as interações que ocorrem dentro das escolas e que deveriam ser repensadas pela equipe escolar, para que se criem ambientes que possibilitem elucidar valores e emoções.

Em comum, ambos os autores tratam da cultura escolar como sendo um fator, senão determinante, das ações tomadas dentro das instituições de ensino, portanto suscitam a necessidade de reflexões a cerca destas ações.

3.6 Escola de qualidade e sistematização de problemas

Neste bloco os dois artigos aqui presentes abrem espaço para que se reflita sobre os problemas que cercam as instituições escolares, fazendo citações pontuais sobre ações de gestores.

Gomes (2005), no artigo “A escola de qualidade para todos: abrindo as camadas da cebola”, publicado em 2005, sugere o fato que as reflexões sobre uma escola de qualidade para todos é um assunto atual e que, portanto merece ser estudado tendo como base literatura nacional e internacional, na perspectiva de traçar diferenças entre escolas e dentro das escolas, sem desconsiderar a importância das origens sociais dos alunos, gestão educacional, avaliação e trajetórias curriculares. O autor assemelha a estrutura da escola com uma cebola, cujas sucessivas camadas (despesas, instalações, tempo letivo, professores, clima e gestão escolares, efeitos dos colegas, alocação da matrícula e do espaço, ações que contribuem para a efetividade na sala de aula e a formação de turmas) influenciam a aprendizagem.

Segundo Gomes, as características da gestão escolar definem a qualidade e o grau de democratização das escolas, de acordo com suas ações:

Além das origens sociais dos alunos, existem características macro-educacionais ponderáveis que condicionam a qualidade e o grau de

democratização das escolas. Neste nível temos as características da gestão, como o grau de centralização ou descentralização incidente sobre cada comportamento dos atores; o modo como está organizada a avaliação do sistema, destacando-se como os resultados são divulgados (por exemplo, ao público e por escola ou não) e como são trabalhados; o financiamento público ou privado, o papel de cada um deles e a criação de mecanismos de mercado no setor público; as trajetórias curriculares, em especial se os alunos são classificados mais ou menos tarde e direcionados para ramos mais ou menos prestigiosos, como a educação profissional ou acadêmica; a organização em séries ou em ciclos, com diferentes possibilidades de avanço. (GOMES, 2010, p. 283)

Gomes (2010) deixa subjulgado que para que se possa oferecer uma escola de qualidade é necessário que seus autores saibam como fazê-lo. Aí então, entraríamos no campo da Administração Escolar, enquanto elo condutor entre educadores, educandos, educação e comunidade.

Coelho (2015), no artigo “O cotidiano da gestão escolar: o método de caso na sistematização de problemas”, aborda um trabalho de pesquisa, intitulado Olhares Cotidianos sobre a Gestão Escolar, realizado pela Unidade de Pesquisa do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação em 2011. O intuito do estudo era compreender as percepções de professores, coordenadores pedagógicos e diretores acerca da gestão escolar da qual fazem parte. Para isso realizou-se um estudo no município de Juiz de Fora, por meio de qual coletou-se dados em 17 grupos focais em 6 escolas, inspirados em 5 categorias de problemas: relação da escola com a família, indisciplina do aluno, desamparo pedagógico, descontinuidades da prática docente e imprecisão no gerenciamento escolar.

Sobre a relação da escola com a família, Coelho (2015) afirma que o aluno encontra dificuldades de adaptação e/ou aceitação quando os valores familiares e os escolares são muito diferentes, uma vez que, “ao levar informações que não são simultaneamente valorizadas e/ou compreendidas nessas duas instituições, ele empreende um grande esforço para tentar se adaptar.” (COELHO, 2015, p. 1270)

Sobre indisciplina do aluno, Coelho (2015) afirma que este é um caso que agrega desinteresse, apatia e violência e trata-se de um problema que atinge o coordenador pedagógico, que acaba a maior parte do tempo tendo que lidar com questões de indisciplina, descumprindo partes de sua função.

Sobre desamparo pedagógico, Coelho (2015) aponta para o fato de que existem práticas na escola que deixam de contemplar orientações práticas voltadas

para o trabalho diário realizado com os alunos, o que pode apontar para a necessidade de se repensar nas metodologias de ensino com mais atenção, afinal: “Dominar melhor as metodologias de ensino e ter à mão um leque variado de práticas escolares bem sucedidas podem contribuir, efetivamente, para a melhoria do trabalho docente.” (COELHO, 2015, p. 1272).

Sobre descontinuidades da prática docente, Coelho (2015) afirma que a “quebra” de trabalho dos profissionais dos anos iniciais e finais do ensino fundamental favorece o comprometimento das práticas educacionais. Segundo o autor é necessário existir mais articulação entre as esferas escolares:

O papel da gestão nesse processo é fundamental. É preciso sedimentar as relações, criar sentidos comuns, fortalecer a cultura escolar, incluir os profissionais, ampliar o diálogo e traçar metas claras. Entretanto, os dados da pesquisa indicam que a gestão precisa estar mais bem aparelhada na condução das suas ações. Os conceitos ainda são muito abstratos e gerais e acabam cedendo espaço à intuição, o que pode ser catastrófico em alguns contextos. (COELHO, 2015, p. 1272)

E sobre imprecisão no gerenciamento escolar, Coelho (2015) afirma que as relações de trabalho são comprometidas pelos aspectos pessoais, o que leva a concluir que os gestores “precisam de instrumentos concretos para aprender a lidar com o gerenciamento de uma escola. É preciso que eles saibam monitorar resultados e se sintam preparados para propor soluções.” (COELHO, 2015, p. 1273)

De maneira geral, Coelho (2015) remete a “necessidade de se criar recursos capazes de interferir positivamente nas práticas escolares. É preciso buscar aproximações entre teóricos, professores, gestores, coordenadores, familiares e alunos.” (COELHO, 2015, p. 1275) Assim, é preciso dar sentido real as práticas dos coautores da educação brasileira.

Refletindo sobre a fala de Coelho (2015) e, sobre as colocações de Gomes (2005), percebe-se que, as ideias dos dois autores mencionados, a retórica sobre a escola de qualidade é uma marca forte dos textos agrupados neste bloco.

Gomes (2005) traça uma metáfora entre a educação e uma cebola, dizendo que, assim como a cebola, a educação tem inúmeras camadas, todas com singular importância de influência dentro da esfera educacional. Nesta perspectiva pode-se remeter a questão da burocratização, onde cargos hierárquicos se definem com

maior ou menor escala de influência. Ganha terreno com este pensamento, as reflexões de Alonso (1979) quando fala que:

O processo de burocratização da escola se desencadeou e seus aspectos formais ganharam terreno, transformando-se a escola em uma instituição burocratizada por excelência. (...) com a formalização houve uma especialização de funções, uma atomização do trabalho especializado dentro da escola e o caráter integrador do processo educativo foi-se perdendo (ALONSO, 1979, p. 98)

De fato que Alonso busca no processo de burocratização uma resposta para crescentes despreocupações com os resultados do processo educacional, o que Gomes (2005) também aponta ao falar que as “camadas” precisam estar mais articuladas, objetivando os resultados do processo da educação voltada para uma escola de qualidade.

Não pode-se ignorar que, em igual teor de preocupação, Coelho (2015) coloca suas expectativas em propor atingir uma educação de qualidade buscando uma relação entre a teoria, neste caso pautada por vários autores estudados no texto, com ação dos agentes envolvidos no processo educacional.

CONCLUSÃO

Os estudos apresentadas neste trabalho confirmam a ideia inicial de que toda instituição, seja ela para qual finalidade for, necessita ser organizada e, portanto, ser administrada de forma a torná-la mais apta a funcionar com certa precisão a fim de manter-se realizando suas funções diárias e vitalícias.

Neste cenário, tomando como foco as instituições de ensino e partindo de estudos que viessem a comprovar a necessidade de se pensar sobre Administração Escolar e perceber como ela se deu historicamente no Brasil, é que os pensamentos dos estudiosos do tema, José Querino Ribeiro, Myrtes Alonso, Anísio Teixeira e Vitor Paro, vêm a contribuir com tal entendimento, verificando-se nas falas de todos eles que é importante que existam estudos remetidos a Administração Escolar, afinal toda escola precisa ser administrada e, que seja respeitando suas especificidades.

Percebe-se que pela escassez de produções científicas que viessem a cotejar os estudos de Administração Escolar, José Querino Ribeiro é, talvez, o mais importante dos teóricos mencionados neste estudo, pois ele é quem primeiro tenta sistematizar e então significar o que seria Administração Escolar propriamente dita, daí então, é perceptível entre os autores subsequentes uma forte aceitação de seu trabalho marcada pela busca constante entre os apontamentos deste autor para sustentarem suas teses e, a recíproca em relação a Mirtes Alonso e Anísio Teixeira em serem citados e citarem Ribeiro. Não que as ideias dos três autores por ora viessem a se completar em extrema aceitação aos estudos completos dos autores referenciados, porém, todos apoiaram as iniciativas em se refletir sobre a necessidade do administrador escolar pensando sobre os princípios de sua formação e visando sua atuação.

Tentando sintetizar as ideias de Ribeiro, cabe fazer-se saber que a Administração Escolar envolve amplas esferas, sendo elas referentes a problemas de planejamento de ação, organização de funções, assistência à execução do planejado e organizado, controle de resultados uma vez que a escola mostra-se absolutamente indispensável, altamente complexa, gravemente responsável e pesadamente onerosa. Daí então a preocupação do mesmo em teorizar sobre Administração Escolar afirmando que ela “não é fim em si mesma, é apenas meio para atingir alguns dos objetivos superiores da educação” (RIBEIRO, 2005, p. 87) e assumi-la como *o complexo de processos, cientificamente determináveis, que,*

atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia. (Idem, p.177, grifo do autor)

Os estudos de Alonso, com igual teor contributivo para as análises desta pesquisa, permitem verificar que seus apontamentos conduzem ideias anteriormente apontadas por Ribeiro, porém demonstrando sua principal preocupação com a formação do administrador competente valendo lembrar que para ela, o processo de burocratização do ensino dificulta a definição exata do papel do diretor, uma vez que deve-se tomar em conta as peculiaridades diversas que existem nas instituições de ensino, que vão desde os alunos até as questões referentes à aplicabilidade de conceitos administrativos na busca da efetivação dos objetivos educacionais.

Anísio Teixeira já começa a apresentar um pensamento à frente das pesquisas anteriores, apontando uma insatisfação com o modelo atual da escola vigente, assim como sua influência e contribuições nos estudos a cerca da Escola Nova, buscando pontuar a necessidade do surgimento de estudos sobre Administração Escolar visando atender as necessidade da Escola Nova e ao mesmo tempo descentralizar a administração das mãos do professor, a fim de atender as necessidades sociais e, porque não, os interesses democráticos dos grupos envolvidos no processo da educação como um todo.

Não à revelia dos autores citados, vem Vitor Paro, com suas contribuições com uma visão mais crítica a cerca da Administração Escolar. É ele que propõe, talvez pela atualidade de seus estudos, reflexões que repensem sobre o papel do administrador escolar, superando as implicações de uma gestão empresarial aplicada à educação, acreditando que a educação leva a superação de classes.

Paro (1994) acredita que a escola poderá prestar contas à sociedade da qualidade de seus serviços, uma vez que com maior eficiência haverá de exercê-los tendo como preocupação principal a formação de todos os indivíduos “enquanto condição imprescindível da própria realização histórica do homem” (PARO, 1994, p. 442), ressaltando que a especificidade da Administração Escolar deveria ser a escola, portanto a administração deveria ser reflexiva, o que conduziria a uma administração escolar transformadora, onde não se é possível ignorar a realidade das escolas, de modo que a figura do diretor deve ser repensada a fim de contribuir com a transformação necessária para a sociedade atual.

Pensando sobre estes conceituados autores, porque não pensar sobre a gama de artigos que esta pesquisa levantou no site www.scielo.com, os quais vieram como uma comprovação de que a teoria da Administração Escolar proposta por Ribeiro teve grande valor significativo para o campo da educação, inclusive o próprio Vitor Paro o homenageia em 2009 com o artigo “Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro”, onde, em comemoração aos cem anos de seu nascimento, resgata algumas ideias importantes do autor em destaque, principalmente no que concernem suas alternativas para a formação de dirigentes escolares: uma formação "técnica" específica, calcada nos princípios e métodos da empresa capitalista, ou uma formação fundamentada no pedagógico e nas potencialidades da educação como prática democrática.

Assim sendo, esta série de pesquisas clarifica porque cabe tratar das tendências de gestão escolar nos dias atuais, afinal a escola é autora, vítima, cenário e dirigente das práticas de Administração Escolar e a luz dos novos estudos elencados neste trabalho, pode-se verificar uma gama de variações de focos sobre os quais é tratado o tema da Administração Escolar e na tentativa de explaná-los nada melhor de que pensá-los por blocos, não tentando dar maior importância a um que outro, colocando-os lado à lado neste horizonte que permite-nos deleitar o campo da educação.

Percebe-se, quase que de modo geral, a preocupação dos autores em significar a gestão escolar e/ou Administração Escolar, buscando argumentos em autores consagrados pelos estudos na área de Administração Escolar, ou por outros autores, que em estudos de área distintas, como sociológica, filosófica ou psicológica, lançaram mãos deste recurso para fazê-lo.

No primeiro bloco onde os artigos foram agrupados com o tema “Poder, política e democracia”, pode-se verificar que muitos deles prezam pela abordagem da gestão democrática, citando diretamente o termo “democracia” ou “democratização”, como sendo uma característica muito presente nas instituições de ensino nos dias atuais e, seja por meio de pesquisa bibliográfica, documental ou pesquisa de campo, a análise dos artigos elencados neste bloco, levam a conclusão que as práticas da gestão escolar precisam ser refletidas constantemente, seja para tratar das questões burocráticas, das políticas, das condições de trabalho sob qual atuam os docentes, das relações com a comunidade, da aprendizagem de alunos, enfim, um percurso necessário para que a gestão consiga conduzir a escola para

atingir em sua totalidade os objetivos reais de sua amplitude. E quando se fala em qualidade do ensino ou escola pública de qualidade ao se tratar de atingir objetivos educacionais, ressalta-se esta busca enquanto uma necessidade para que os interesses da comunidade sejam de fato atendidos.

No segundo bloco de tema “Avaliação”, os trabalhos elencados fomentam que a avaliação, no sentido significativo de prática de averiguar determinadas circunstâncias, pode ser elemento significativo para a gestão escolar enquanto ferramenta que permite verificar a necessidade de reflexão sobre os resultados obtidos na busca de transformações. É quase que uma apelação em conceber que a capacidade que a avaliação tem em apresentar puramente o que se vê de verdade e concreto a cerca de determinadas circunstâncias possibilita repensá-las sempre que necessário e, se isso for de importância a cada caso verificado, que seja uma prática constante dos gestores.

No terceiro bloco com tema “A construção do Projeto Político Pedagógico” percebe-se a defesa de que seja feito numa esfera coletiva, retomando alguns princípios citados no primeiro bloco sobre democratização, onde membros de diferentes focos de atuação dentro da escola podem colaborar com suas experiências, focando suas necessidades e expectativas para fazer-se valer o sentido da educação escolar, porém percebem-se em ambas as produções críticas oriundas da produção deste “documento”, o que pode contribuir para a garantia de qualidade de forma útil a comunidade.

No quarto bloco com o tema “Formação e trabalho”, é possível refletir sobre análises de diferentes ângulos, sendo eles referentes às expectativas das funções atribuídas aos professores, diretores e pedagogos. Desta forma é possível verificar que todos apontam para a necessidade de se existir dentro das instituições de ensino uma tendência às ações democráticas, onde gestores e educadores aparecem como figuras importantes dentro das instituições, figuras que precisam de uma boa formação para a amplitude da sua atuação.

No quinto bloco com o tema “Valores”, pode-se afirmar que este tema configura-se numa esfera visivelmente presente dentro das instituições de ensino e, que definem a forma de se atuar dentro das mesmas. Dependendo das características culturais de cada escola é que se definirão suas interações, e por aspectos culturais, pode-se percebê-los como uma instância rodeada de valores que são construídos pelas inter-relações dos envolvidos no processo educativo nas

instituições. Por valores, é possível também verificar a cultura que se faz na escola pensando na violência sofrida dentro delas, seja ela verbal, física, psicológica, ambilateral. Enfim, as interações que ocorrem dentro das escolas devem ser repensadas pela equipe escolar, para que se criem ambientes geridos por ações democráticas.

No sexto e último bloco, com o tema “Escola de qualidade e sistematização de problemas” percebe-se que, nas ideias dos autores a retórica sobre a escola de qualidade como uma marca forte dos textos. A comparação metafórica entre a educação e a cebola proposta por Gomes (2005) revela o fato de que a educação tem inúmeras camadas, todas com singular importância de influência dentro da esfera educacional, tendo elas o dever de estarem mais articuladas, objetivando os resultados do processo da educação voltada para uma escola de qualidade. Sem ignorar que, em igual teor de preocupação, Coelho (2015) coloca suas expectativas em propor atingir uma educação de qualidade buscando uma relação entre a teoria e ação dos agentes envolvidos no processo educacional.

Para fins de responder ao apelo inicial desta pesquisa, cujo foco era saber sobre as novas tendências em gestão escolar no Brasil, cabe fazer-se saber que a amplitude de artigos encontrados, os quais foram refinados, talvez deixando de cotejar ideias tão ou mais importantes das que neste trabalho se elencaram, ilustram bem o propósito final deste. Assim, é importante saber que a escola é um cenário de amplitudes inúmeras no que se concerne em suas funções e atribuições das quais nem setores políticos, nem comunidade, nem gestores (aqui referindo-se as amplas esferas políticas e também de representatividade, não ignorando dirigentes da educação, diretores e professores) podem ausentar-se de suas responsabilidades que abrangem dentre todas suas implicações, abordagens políticas, sociais, educacionais e de representatividade. Condição esta que faz da escola forte influencia quando se trata de formar o homem enquanto ser histórico, bem apontada por Paro (1994):

“O homem constrói sua especificidade e se constrói enquanto ser histórico à medida que transcende o mundo natural pelo trabalho. Ao transcender a mera *natureza* (tudo aquilo que não depende de sua vontade e de sua ação), o homem ultrapassa o nível da *necessidade* e transita no âmbito da *liberdade*.” (PARO, 1994, p. 441)

Desta forma, conclui-se que a atuação da gestão escolar nos dias de hoje exige a participação ativa não só do diretor nos processos decisórios sob quais a escola deve passar, mas pela coletividade formada pela participação de gestores, professores, alunos e comunidade. É necessário que se quebre paradigmas, olhares, e padrões pré-conceituados, autoritários e/ou empresariais e que se tenha uma gestão democrática, participativa e reflexiva que permita a constante verificação do estado em que se encontra o processo educativo na tentativa de aproximá-lo o máximo possível da integralização plena de seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 3ª Ed. Difel, São Paulo, Rio de Janeiro, 1979.

ALVES, Wanderson Ferreira. **Gestão escolar e o trabalho dos educadores**: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano. Educ. Soc., Campinas, v. 31, n. 110, p. 17-34, mar. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302010000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302010000100002>

BARBOSA, Andrea Haddad; ABDIAN, Graziela Zambão. **Gestão escolar e formação do pedagogo**: relações e implicações a partir da análise de projetos político-pedagógicos de universidades públicas. Educ. rev., Belo Horizonte, v. 29, n. 4, p. 245-276, dez. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982013000400011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982013000400011>

BROTTI, Maria Gorete; LAPA, Jair dos Santos. **Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância**. Avaliação (Campinas), Sorocaba, v. 12, n. 4, p. 625-661, dez. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772007000400005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772007000400005>.

CASTRO, Magali de. **O estabelecimento de políticas educacionais através da consulta às bases**: revisitando a proposta do Primeiro Congresso Mineiro de Educação. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro, v. 14, n. 51, p. 197-208, jun. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362006000200004>.

COELHO, Fabiana Martins. **O Cotidiano da Gestão Escolar**: o método de caso na sistematização de problemas. Educ. Real., Porto Alegre, v. 40, n. 4, p. 1261-1276, dez. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362015000401261&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 12 out. 2015. Epub 14-Ago-2015. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623647617>.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial?. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. **O espelho do gestor escolar do ensino público**: relação de poder e governamentalidade. Rev. Bras. Estud. Pedagog., Brasília, v. 96, n. 243, p. 457-473, ago. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-

66812015000200457&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S2176-6681/338712869>.

GALVAO, Afonso et al . **Violências escolares**: implicações para a gestão e o currículo. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro , v. 18, n. 68, p. 425-442, set. 2010. Disponível em
 <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362010000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362010000300002>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Candido Alberto. **A escola de qualidade para todos**: abrindo as camadas da cebola. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro , v. 13, n. 48, p. 281-306, Set. 2005 . Disponível em
 <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362005000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 nov. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362005000300002>.

GRIGOLI, Josefa Aparecida Gonçalves et al. **A escola como lócus de formação docente**: uma gestão bem-sucedida. Cad. Pesqui., São Paulo , v. 40, n. 139, p. 237-256, abr. 2010. Disponível em
 <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742010000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742010000100012>.

HOJAS, Viviani Fernanda. **Concurso Público para diretor na escola Estadual Paulista**: Expectativas dos órgãos centrais do ensino e concepções de diretores. Educ. rev., Belo Horizonte , v. 31, n. 2, p. 309-326, jun. 2015 . Disponível em
 <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982015000200309&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698132942>.

ILHA, Franciele Roos da Silva; KRUG, Hugo. **A gestão educacional/escolar numa perspectiva democrática**. 2007. Revista Partes, artigo sem numeração de páginas, jul/2009. Disponível em
 <<http://www.partes.com.br/educacao/gestaoeducacional.asp>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

MARQUES, Luciana Rosa. . **A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública**: analisando o discurso dos conselheiros escolares. Educ. Soc., Campinas , v. 33, n. 121, p. 1175-1194, dez. 2012 . Disponível em
 <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302012000400014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302012000400014>.

MARQUES, Luciana Rosa. **Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar**. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro , v. 14, n. 53, p. 507-525, Dec. 2006. Disponível em
 <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-

40362006000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 Nov. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362006000400007>.

MARTINS, Angela Maria; SOUSA, Sandra Zákia. **A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 2000 e 2008.** Ensaio: aval.pol.públ.Educ. [online]. 2012, vol.20, n.74, p. 9-26. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362012000100002>>. Acesso em: 10 set. 2015.

MARTINS, Angela Maria; SOUSA, Sandra Zákia. . **A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 2000 e 2008.** Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro , v. 20, n. 74, p. 9-26, mar. 2012 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362012000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362012000100002>.

MENEGHINI, Rogério. O **projeto Scielo (Scientific Electronic Library on Line) e a visibilidade da literatura científica "Periférica"**. Quím. Nova, São Paulo , v. 26, n. 2, p. 155-156, mar. 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-40422003000200001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 09 mar. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-40422003000200001>..

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização.** Educ. Soc., Campinas, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, dez. 2004 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000400003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302004000400003>.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 8. Ed. São Paulo, Cortez, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro.** Educ. Soc., Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, ago. 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302009000200008>.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão da escola pública: alguns fundamentos.** Est. Ped. [online]. 1994 vol. 75, n.179/180/181, p.395-467, jan/dez. Disponível em <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/521/532>>. Acesso em: 30 ago. 2014

PENTEADO, Thaís Carvalho Zanchetta; GUZZO, Raquel Souza Lobo. **Educação e psicologia: a construção de um projeto político-pedagógico emancipador.** Psicol. Soc., Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 569-577, dez. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822010000300017&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822010000300017>.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar**. Edição revisada, anotada e ampliada por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo, Saraiva, 1978.

SILVA, Joyce Mary Adam de Paula e. **Cultura escolar, autoridade, hierarquia e participação**: alguns elementos para reflexão. Cad. Pesqui., São Paulo, n. 112, p. 125-135, mar. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742001000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742001000100006>.

SILVA, Vandrê Gomes da. **Projeto pedagógico e qualidade do ensino público**: algumas categorias de análise. Cad. Pesqui., São Paulo, v. 42, n. 145, p. 204-225, abr. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742012000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742012000100012>.

SOUSA, Sandra Zákia; OLIVEIRA, Romualdo Portela de. **Sistemas estaduais de avaliação**: uso dos resultados, implicações e tendências. Cad. Pesqui., São Paulo, v. 40, n. 141, p. 793-822, Dec. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742010000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 Nov. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742010000300007>.

SOUSA, Valdivino Alves de. **A gestão Escolar**. 2007. Disponível em <<http://www.webartigos.com/artigos/a-gestao-escolar/1509/>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

SOUZA, Ângelo Ricardo De. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola**.. Rev. Bras. Educ., Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 159-174, abr. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782012000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782012000100009>.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educ. rev., Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982009000300007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **A descentralização como política pública no setor educacional**: uma análise dos impactos em escolas públicas do município de Curitiba-PR. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 235-254, jan. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-

40362005000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362005000200007>.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação para a democracia**: introdução à administração educacional, 3. Ed. Rio de Janeiro. Editora UFRJ, 2007.

TRIGO, João Ribeiro; COSTA, Jorge Adelino. **Liderança nas organizações educativas**: a direcção por valores. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro , v. 16, n. 61, p. 561-581, dez. 2008. Disponível em
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000400005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 out. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362008000400005>.

Orientanda: Valéria Cristina Candido da Silva Zamonari

Orientadora: Joyce Mary Adam