



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INTERDISCIPLINARES

MARIA ROSIMAR GOMES DOS SANTOS RODRIGUES

GESTÃO ESCOLAR ESTADUAL E MUNICIPAL DA SEDE DO
MUNICÍPIO DE SANTA HELENA-PB: POTENCIALIDADES E
FRAGILIDADES

SOUSA - PB

2014

MARIA ROSIMAR GOMES DOS SANTOS RODRIGUES

**GESTÃO ESCOLAR ESTADUAL E MUNICIPAL DA SEDE DO
MUNICÍPIO DE SANTA HELENA-PB: POTENCIALIDADES E
FRAGILIDADES**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Especialista.

Orientadora: Prof.^a Ms. Ana Alice R. Sobreira

SOUSA - PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

R696g Rodrigues, Maria Rosimar Gomes dos Santos
Gestão escolar estadual e municipal da sede do município de Santa Helena-PB [manuscrito] : potencialidades e fragilidades Sousa - PB / Maria Rosimar Gomes dos Santos Rodrigues. - 2014. 63 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Ped. Interdisciplinares) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Ana Alice Rodrigues Sobreira, Departamento da UEPB".


1.Educação. 2. Administração. 3. Gestão Escolar. I. Título.
21. ed. CDD 371.201 1

MARIA ROSIMAR GOMES DOS SANTOS RODRIGUES

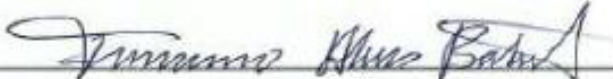
**GESTÃO ESCOLAR ESTADUAL E MUNICIPAL DA SEDE DO
MUNICÍPIO DE SANTA HELENA-PB: POTENCIALIDADES E
FRAGILIDADES**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Especialista.


Aprovada em 26/ 07 /2014



Professora Dra Ana Alice R. Sobreira /UEPB
Orientadora



Professor Francisco Alves /UEPB
Examinador



Professor Marcos Antonio Barros /UEPB
Examinador

DEDICATÓRIA

Familiares e amigos, que direta ou indiretamente me impulsionaram a conquistar
mais esse aprendizado, este trabalho é dedicado a todos vocês.

AGRADECIMENTOS

FÉ

“Agradecemos a Deus, pois sem ele não teríamos forças para essa longa jornada...”

FORÇA

“Agradecemos aos nossos professores e aos nossos colegas que nos ajudaram na conclusão da monografia.”

NATUREZA

“Agradecemos ao mundo por mudar as coisas, por nunca fazê-las serem da mesma forma, pois assim não teríamos o que pesquisar o que descobrir e o que fazer...”

A todos muito obrigada.

RESUMO

O trabalho Gestão Escolar Estadual e Municipal da Sede do Município de Santa Helena - PB: Potencialidades e Fragilidades surgiu do meu interesse como aluna do Curso de Pós-Graduação em Nível de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares/ da UEPB (Universidade Estadual da Paraíba). Buscando conhecer um pouco mais dos processos da gestão escolar, especificamente na contraposição e comparação das atividades nas esferas municipal e estadual, a fim de caracterizá-los e distingui-los. Acreditando ser de grande valor identificar oposições contextuais, com o intuito de contribuir para a melhoria da visão que se tem destes profissionais e de seus campos de atuação. Tendo como objetivo geral realizar um estudo comparativo, no qual se busca evidenciar potencialidades e fragilidades dos contextos analisados. Para tanto, tivemos que recorrer à história, compreender as raízes da evolução educacional brasileira, analisar como se deu a passagem dos conceitos de administração escolar para gestão escolar, pautando-nos nos estudos e contribuições de Otaíza de Oliveira Romaneli, Roberto Jarry Richardson, Heloísa Lück, entre outros também importantes neste processo. Para só então, avançar para a atualidade, discutir ideias e abordar nosso problema. Especificamente: Discutir sobre as diferenças existentes entre o contexto de atuação dos gestores escolares da esfera municipal e da esfera estadual na cidade de Santa Helena, Paraíba. Em seguida, analisamos os dados obtidos através de questionários, e individualizamos questões ao passo que generalizamos outras, na tentativa de chegarmos a uma conclusão. Esperando, assim, comprovar que efetivamente, o contexto de atuação do gestor municipal torna-se por diversos fatores menos complexo do que o contexto em que está inserido o gestor estadual.

Palavras-chave: Educação, Administração, Conceito de Gestão, Esfera Municipal e Estadual.

ABSTRACT

The "state and local school management: strengths and weaknesses" to the interest of three students of the Post-graduate level specialization in Foundations of Education: Pedagogical Practices Interdisciplinary / the UEPB (State University of Paraiba). Seeking to know a little more of the processes of school management, specifically in contrast and comparison of the activities in the municipal and state in order to characterize them and distinguish them. Believing be of great value to identify contextual oppositions, in order to contribute to improvement of vision that has these professionals and their fields. With the general objective to perform a comparative study, in which he tries to reveal potential weaknesses and the contexts analyzed, we must, however, to history, to understand the roots of Brazilian educational developments, to analyze how was the passage of the concepts of school administration for management school. For only then proceed to present, discuss ideas and to address our problem. Specifically: To discuss the differences between the context of performance of school managers of municipal and state level in the city of St. Helena, Paraiba. To this end, we analyzed data obtained through questionnaires and individualized issues while others generalize, in an attempt to reach conclusion. Indeed, the context of action of the city manager becomes less complex by several factors than the context in which it appears the state manager.

Keywords: education, administration, management concept, municipal and state levels.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA: EDUCAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO.....	12
2.1 O contexto histórico mundial de 1930: tudo é uma questão de tempo	12
2.2 Brasil: Os efeitos da crise.....	13
2.3 Primeiros passos da educação brasileira.....	15
2.4 A educação brasileira: fatores de marginalização e uma luta de classes.....	16
2.5 O período Getulista e advento das discussões educacionais brasileiras.....	18
2.6 A administração escolar no Brasil: enfoque tecnocrático	20
2.6.1 Antônio Arruda Carneiro Leão.....	21
2.6.1.1 papel do diretor na administração escolar.....	22
2.6.1.2 O papel dos professores na administração segundo Carneiro Leão.	23
2.6.2 José Querino Ribeiro.	24
2.6.2.1 Princípios da escolarização moderna.	25
2.6.2.2 Processos de escolarização moderna	26
2.6.3 Manoel Bergström Lourenço Filho.....	29
2.6.4 Anísio Spinola Teixeira.	31
3 GESTÃO ESCOLAR: DISCUSSÕES RELEVANTES.....	34
3.1 A abordagem Histórico- crítica.....	35
3.2 Gestão escolar	36
3.3 Princípios da gestão escolar e elementos da educação	37
3.4 Gestão Participativa.....	38
3.4.1 Papel do gestor	40
3.4.2 A escola participativa.	42
4 PERCURSO METODOLÓGICO.....	45
4.1 Tipo de estudo.....	45
4.2 Universo da pesquisa.	46
4.3 Instrumento de coleta.	48
4.4 instrumentos de coleta de dados.....	49
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
7 REFERÊNCIAS.....	59
8 APÊNDICES.....	60

1 INTRODUÇÃO

Administrar participativamente, assim como ensinar, é uma forma de arte, quando bem praticada. No entanto, a gestão participativa baseia-se em habilidades e técnicas específicas. Ao desenvolver estas habilidades, os membros da escola necessitam de tempo para aperfeiçoá-las. A gestão participativa pode parecer confusa e atrapalhada para muitos, em um primeiro momento, inclusive, parece tomar mais tempo do que o necessário.

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. É a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa no sistema de ensino. Baseada no bom senso a delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos na produção de serviços educacionais, é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações ao redor do mundo, com alto grau de desempenho.

Por isso, tanto os diretores quanto os demais funcionários devem estar dispostos a dedicar algum tempo e atenção para esta aprendizagem, viabilizando a criação de um sistema de trabalho com base na gestão participativa.

A administração participativa nas escolas públicas é, então, percebida como sendo um meio capaz de possibilitar maior envolvimento dos profissionais na democratização da gestão escolar. Há ampla literatura sobre o efeito da democratização da educação no planejamento e na tomada de decisões na prática cotidiana. Desse modo, o foco na escola e no aluno e a probabilidade de autonomia e sucesso da escola são aumentados.

Segundo Lück (1990), o gestor escolar tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e a promoção do seu desenvolvimento.

Dentro desta concepção o gestor, deve revestir-se de esforços voltados para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que a sua atuação participativa torne-se gradativamente mais eficiente. O gestor assume a responsabilidade quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal.

A prática de liderança em escolas altamente eficazes inclui: apoiar o estabelecimento com objetivos claros, propiciar a visão do que é uma boa escola e encorajar os professores, de modo a auxiliá-los nas descobertas dos recursos necessários para que realizem adequadamente o seu trabalho.

Na problemática a ser estudada nesta pesquisa o objetivo é elencar as diferenças contextuais entre a gestão da Escola Municipal de E. F. N. N. M Padre José de Anchieta e a Escola Estadual de E. F. Professor José Bento sediadas no Município de Santa Helena – PB.

O instrumento para coleta dos dados utilizado no estudo foi o questionário estruturado, o qual é apresentado em duas partes:

Diante dos dados coletados confrontados a luz dos teóricos Otaíza de Oliveira Romaneli, Roberto Jarry Richardson, Heloísa Lück, entre outros também importantes neste processo, o trabalho proporcionou determinar algumas considerações apontando para o fato do gestor escolar precisa concentrar através de seus esforços todas as contribuições de que puder dispor para ver seu trabalho tornar-se sólido e consistente pautado na colaboração solidária e consciente e não apenas no temor ou na obediência a hierarquia.

Para analisar o trabalho de um gestor, é preciso antes de tudo compreender o contexto em que o mesmo se encontra. Afinal o meio é determinante. Por esse motivo, sentimos a necessidade de conhecer um pouco mais desse contexto na cidade de Santa Helena, estado da Paraíba.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA: EDUCAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

“O conhecimento histórico traz a clareza necessária para a competência do administrador (...)”

(WITTIMANN, 1993, p.48-49)

Antes de qualquer passo na tentativa de uma discussão sobre administração ou gestão escolar, assim como nos diz Wittimann, cabe a nós, educadores-pesquisadores, buscar a história como ponto de partida, afinal todo evento, seja ele em qualquer área de estudo, é sem sombra de dúvida histórico, político, econômico, cultural, enfim, só seremos capazes de entender o presente e projetar o futuro nos debruçando sobre a janela do tempo.

2.1 O contexto histórico mundial de 1930: tudo é uma questão de tempo

Para chegarmos aos anos 30, precisamos primeiramente lembrar que em 1914 iniciou-se a 1ª guerra mundial da qual os Estados Unidos da América saíram igualmente ricos e vitoriosos, em 1918 ,após terem se aliado à França e à Inglaterra. A partir daqui, os Estados Unidos da América passaram da posição de maior devedor à maior credor do cenário mundial, atraindo milhares de imigrantes, com o seu invejável crescimento econômico.

Dessa forma o sistema capitalista crescia a todo vapor apoiado pelo binômio isolamento e liberalismo defendido pelo Partido Republicano, e os presidentes norte-americanos de 1920 a 1932 “assistiram passíveis a uma evolução econômica em direção ao caos”(VICENTINO, 2006, p. 393) Caos este, que em 1929, se apresentou aos americanos. Com a falta de intervenção do Estado, a renda se concentrou na mão de poucos, os salários estagnaram-se, o mercado interno não era capaz de absorver toda a produção do país e o mercado externo estava arrasado pela guerra, todos estes fatores juntos aumentaram cada vez mais a especulação financeira. E, finalmente o colapso inevitável, a crise explodiu em 24 de outubro de 1929. Uma elevada oferta de ações originou a rápida desvalorização de preços arruinando a todos, o sonho de milhares de empresários agora era só papel. “85 mil empresas faliram, quatro mil bancos fecharam e as demissões de trabalhadores alcançaram um total aproximado de doze milhões, disseminando a

fome” (VICENTINO, 2006, p. 394).

A crise de 1929 abalou quase todo o mundo, menos a URSS, antiga União Soviética, que havia se isolado através da política de Stálin. Contudo, diversos países que dependiam das importações norte-americanas se viram imersos nos efeitos da crise americana, passando a viver conturbadas agitações políticas e sociais. Entre eles, o Brasil, e o seu mercado de café.

2.2 Brasil: Os efeitos da crise

Enquanto nos Estados Unidos a crise arrasava milhares de sonhos, aqui no Brasil os efeitos não foram menos sentidos.

Para compreendermos melhor, basta que saibamos que o café vivia sua época de ouro e a política era a chamada café-com-leite. São Paulo e Minas Gerais alternavam-se no comando da nação.

Mas, o que isso tem a ver com a crise americana? Bem, o mercado internacional era o destino da produção cafeeira da época, com o mundo vivendo um pós-guerra e os americanos em crise, a venda do produto brasileiro ficou comprometida. Porém, em situações como esta, o governo brasileiro intervinha, comprava o café dos fazendeiros pelo mesmo valor de mercado, apenas um detalhe, com dinheiro advindo de impostos pagos pelo povo. Assim, o que se presenciava era a simples transferência de recursos da maioria da população para uma minoria, a elite do café. Além disto, o descaso com as questões sociais era evidente e crescente.

A maioria da população estava descontente com o governo. Os salários eram baixos, as condições de trabalho péssimas, dez a doze horas por dia e não havia educação para a população. Diante deste cenário, as revoltas sociais eram inevitáveis.

Com tudo isso acontecendo, o Brasil se viu obrigado a buscar novas saídas para a sua economia, a solução encontrada estava aqui mesmo, buscar os nossos recursos, fortalecendo a economia brasileira sem depender unicamente das exportações estrangeiras e produzir produtos dentro do país. De acordo com Otaíza de Oliveira Romanelli:

A economia brasileira reagiu de forma dinâmica aos efeitos da crise: o crescimento do mercado interno e a queda das importações implicaram na transferência da renda de um para outro setor. Essa transferência se fez do setor tradicional para o moderno, ou seja, da área agrícola para a área industrial. Tudo isso trouxe consequências benéficas para o setor industrial, que graças à crise, passou a contar com a disponibilidade do mercado interno, então não mais dominado pelo capital estrangeiro, e com a possibilidade de um aproveitamento mais intenso de sua capacidade já instalada e que, até então, vinha operando em subaproveitamento, por causa da concorrência das importações.

Neste ponto, a história da educação brasileira se explica pela história econômica do nosso país. O capitalismo industrial nos impôs uma nova condição, com a diminuição do poder latifundiário, a população se viu obrigada a migrar para os grandes centros, e as indústrias em ascensão, por sua vez, necessitavam de mão de obra qualificada para o trabalho. Logo, a educação se fez necessária. Portanto, não é exagero afirmarmos que o capitalismo industrial mudou os rumos da organização educacional brasileira. Estudar era agora o principal caminho para a inserção no mercado de trabalho.

Diante desses fatos, podemos concluir que no Brasil a educação realmente só passou a figurar como uma das preocupações dos governantes, mesmo que de forma restrita, após uma mudança na estrutura socioeconômica vigente. Isso porque, nas grandes fazendas de café não havia necessidade de mão de obra especializada, mas com o advento industrial nacional tudo mudava.

No entanto, tendo em vista a dimensão continental do nosso território, devemos compreender que, assim como a expansão capitalista não englobou a todos, muitos menos de maneira homogênea, a industrialização e as mudanças por ela acarretadas também não se disseminaram uniformemente. Isso significa dizer que, a expansão educacional só se desenvolveu nos lugares onde o processo industrial se instalou com maior intensidade. Tal fato gerou descontentamento nas camadas populares desfavorecidas, acarretando, por conseguinte, inúmeras manifestações em favor da democratização do ensino no Brasil.

Contudo, acreditamos que neste momento da nossa história tudo poderia ter sido diferente se o governo tivesse implantado uma política educacional firme e abrangente, atendendo aos apelos da população. Todavia, o caminho escolhido foi o outro, o Estado apenas tentou minimizar as pressões populares oferecendo um número mínimo de escolas e mantendo o caráter elitizado da educação. Enfim:

O que se verificou, a partir daí, foi o fato da expansão do sistema escolar, inevitável, ter-se processado de forma atropelada, improvisada, agindo o Estado mais com vistas ao atendimento das pressões do momento do que propriamente com vistas a uma política nacional de educação. É por isso que cresceu a distribuição de oportunidades educacionais, mas esse crescimento não se fez de forma satisfatória, nem em relação à quantidade, nem em relação à qualidade. (ROMANELLI, 2002, p. 61)

2.3 Primeiros passos da educação brasileira

Ultrapassando de muito os índices da população, a expansão do ensino conseguiu atingir, portanto boa parte da população que vinha sendo marginalizada pelo sistema, o que indica a existência de um fator importante: o crescimento da demanda social de educação, ou melhor, a transferência acentuada do contingente pertencente à demanda potencial existente para o contingente de demanda efetivamente de educação escolar.

Mesmo que a passos lentos, não podemos negar que os primeiros efeitos da mudança no sistema econômico mundial e nacional foram sentidos na educação. Lentos, porque de maneira nenhuma podemos acreditar que o antigo sistema latifundiário desapareceu de um dia para o outro, pelo contrário, o sistema ainda resistiu por muito tempo, disseminando a ignorância entre uma parcela ainda considerável da população. Mas, na contramão da resistência, o capitalismo industrial cresceu e propagou a busca pelo ensino, alavancando consigo os índices de alfabetização dos brasileiros, que entre os anos de 1900 e 1970 obtiveram considerável aumento.

Outro ponto favorável que merece destaque desta época é a criação do ensino supletivo, jovens e adultos que se encontravam fora do ensino regular agora poderiam finalmente concluir seus estudos e ingressar no mercado de trabalho. Durante treze anos, a Campanha Nacional de Educação de Adultos e Adolescentes Analfabetos retirou das margens da sociedade cerca de 5,2 milhões de pessoas.

Além disso, mais de meio século após a grande crise que desencadeou todo esse processo, o Brasil também apresentava um considerável crescimento demográfico e com ele cresciam também o número de crianças na escola, em 1920 cerca de 90 % da população em idade escolar estava fora da escola, enquanto em 1970 esse índice caiu para 46,28%.

Diante destes números é impossível não reconhecer a expansão do ensino brasileiro, porém já não podemos afirmar o mesmo com relação à democratização

do ensino. Isso porque, devido a fatores já citados, como a não uniformidade na distribuição do processo industrial pelo Brasil e a consequente falta de regularidade na oferta no ensino público, ainda temos que comentar a ordem dualista que se instalou no panorama educacional brasileiro. Nestes termos, a ordem dualista consistia no seguinte, enquanto o ensino primário preparava a classe pobre para o mercado de trabalho, o ensino secundário preparava a elite para ingressar no ensino superior, nos modelos do ensino propedêutico.

Dessa forma, a educação brasileira avançou alcançando um contingente maior de pessoas, contudo sem efetivamente realizar uma educação democrática e para todos.

2.4 A educação brasileira: fatores de marginalização e uma luta de classes

Analisando o processo que deu início a abertura da escola para as camadas menos favorecidas, se fazem presentes alguns fatores, entre eles: a insuficiência na oferta de vagas; o baixo rendimento escolar; e por último, todavia podemos considerá-lo mais determinante, a discriminação social e a luta de classes. Vejamos. A começar pela insuficiência da oferta, o sistema latifundiário predominante no Brasil

até o final da década de 1930 ditava o andamento do país, a mão-de-obra não necessitava de instrução, permanecendo assim longe das necessidades educacionais. Com a crise do capitalismo, o latifúndio perdeu espaço, mas não desapareceu com isso a indústria entrou em cena e ganhou força no cenário econômico, e a necessidade de escolarização também. Entretanto, nem todos tiveram acesso à indústria muito menos à educação, pelo contrário enquanto determinadas regiões brasileiras como Sul e Sudeste cresciam, outras praticamente foram esquecidas pelo Estado, logo, nos lugares onde havia demanda, havia educação, se não havia demanda, a oferta de ensino era pouca ou quase nenhuma.

Outro ponto ainda relacionado à insuficiência da oferta, refere-se ao acesso ao ensino superior. Se a educação primária deixava a desejar, o ensino superior também ficava aquém das exigências. Isso porque, o sistema não comportava a quantidade de alunos que buscavam vagas. Ou seja, ter acesso a escola no ensino primário já podia ser considerada uma vitória, concluir o ensino médio era uma árdua missão e conseguir uma vaga no ensino superior era quase como acertar na loteria. Assim como nos diz Romanelli “A população escolar chegada ao fim do

ensino médio já foi terrivelmente 'peneirada', selecionada pela base, constituindo essa população os privilegiados do sistema, aos quais este mesmo sistema recusa em massa” (ROMANELLI, 2002, P. 88)

Em segundo lugar, ao se falar de educação no Brasil, não podemos deixar de lado outra deficiência, a falta de rendimento do sistema escolar. Ingressar na escola não era sinônimo de sucesso, pelo contrário, além de selecionar aqueles que teriam acesso ao ensino, estes muitas vezes eram marginalizados pelo sistema, tendo em vista os altos índices de reprovação e evasão. Em consonância com HAIDAR E TANURI (1999, p. 87):

[...] foi baixo o rendimento apresentado pelo sistema de ensino, vista dos consideráveis índices de evasão e reprovação. Acrescente-se também que, embora os índices de expansão do ensino excedessem os de crescimento populacional, eles foram bastante insuficientes se comparados com as transformações econômicas do País.

Por último, e talvez mais cruel, temos a discriminação social e a luta de classes capaz de dificultar ainda mais a entrada e a permanência na escola. Além de todos os defeitos já mencionados aqui, dentro do sistema educacional brasileiro iniciou-se uma acirrada e injusta busca por status. De um lado a classe pobre que busca conquistar seu espaço dentro de uma sociedade onde o ter e o ser reinam soberanos, de outro lado a classe alta, a elite que acredita estar sendo ameaçada pela abertura de conhecimento aos menos favorecidos. Assim, a educação brasileira caminhou para uma maior exigência acadêmica, com o único propósito de dificultar, ou porque não dizer evitar o acesso dos mais pobres à educação, dessa maneira, aqueles que concluíam o ensino primário e que conseguiam ingressar no ensino superior na sua maioria, advinham de famílias tradicionais e bem sucedidas. Para ROMANELLI a situação educacional brasileira (2002, p. 104):

[...] teve de oscilar, a contar de 1930, entre os interesses das camadas populares por mais educação, e educação que assegurasse status, e os interesses das classes dominantes, que procuravam conter, de várias formas possíveis, as pressões dessas camadas. Reside aí a razão pela qual o ensino se expandiu, apesar de tudo, mas expandiu-se de forma insuficiente e distorcida.

2.5 O período Getulista e advento das discussões educacionais brasileiras

Ao falarmos em educação brasileira é imprescindível mencionarmos o período getulista, pois neste período o processo educativo nacional recebeu inúmeras contribuições. Todavia, para melhor compreendermos o desenrolar dos fatos, mais uma vez recorreremos à história. Como nos diz Andreotti:

A década de 1930 é reconhecida como o marco referencial da modernidade na história do Brasil, modernidade entendida como processo de industrialização e urbanização, contemplada por inúmeros estudos que destacam esse período pelas mudanças que inaugurou e os movimentos políticos que protagonizou: a Revolução de outubro de 1930, a Revolução Constitucionalista de 1932 e o Estado Novo, em 1937.

Dos três fatos citados por Andreotti, o primeiro nos interessa mais, pois foi através dele que Getúlio Vargas chegou ao poder. Em 1930, a política vigente denominava-se “café com leite” e era comandada por São Paulo e Minas Gerais. Em consequência da alternância na indicação para a candidatura presidencial, era a vez de Minas Gerais indicar seu candidato que conseqüentemente seria o presidente da república. No entanto, os políticos de São Paulo, em especial, Washington Luís resolveram quebrar a aliança e indicar Júlio Prestes a candidatura. Os mineiros se revoltaram. Assim em 1930, os paulistas apoiaram Júlio Prestes e os mineiros apoiaram Getúlio Vargas e João Pessoa, então presidente do estado da Paraíba. Em uma eleição supostamente fraudulenta, Júlio Prestes venceu. Entretanto, um fato mudaria os rumos da nação, João Pessoa foi assassinado. Estava iniciada a revolução. Washington Luís foi deposto, a república velha terminava e Getúlio Vargas assumiu a presidência do Brasil como depositário das esperanças dos brasileiros em dias melhores.

No tocante à educação, fator que mais interessa a este trabalho, foi no período getulista o advento de muitas e proveitosas discussões teóricas a respeito da educação, aqui surgiram notáveis estudiosos e defensores de uma política educacional consistente e democrática.

Referente as teorias educacionais, é neste período que a escola tradicional, dominante até o fim do século XIX, entra em questionamento por muitos educadores. De forma geral, a educação tradicional ou a escola tradicional e suas teorias, de acordo com Denise Maria Maciel Leão, confundem-se com as próprias

raízes da escola tal como a concebemos como instituição de ensino. Neste modelo, a escola teria a função de auxiliar na construção e consolidação de uma sociedade democrática (LEÃO, 1996). Só para termos uma noção, nesta perspectiva de ensino:

Como as iniciativas cabiam ao professor, o essencial era contar com um professor razoavelmente bem preparado. Assim as escolas eram organizadas em forma de classes, cada uma contando com um professor que expunha as lições que os alunos seguiam atentamente e aplicava os exercícios que os alunos deveriam realizar disciplinadamente. (SAVIANI, 1991, p. 18)

Em contrapartida ao método tradicional de ensino, surgem novos pensamentos, que buscam outras maneiras de ensinar e aprender. Tanto é assim que, também no período getulista, 1930 a 1937, a escola tradicional dividiu espaço no cenário educacional brasileiro com uma nova corrente iniciada pelo americano John Dewey, a Escola Nova.

Os escolanovistas buscavam:

[...] a centralidade da criança nas relações de aprendizagem, o respeito às normas higiênicas na disciplinarização do corpo do aluno e de seus gestos, a cientificidade da escolarização de saberes e fazeres sociais e a exaltação do ato de observar, de intuir, na construção do conhecimento do aluno. (VIDAL, 2003, p. 497)

Para Lourenço Filho, um dos precursores da Escola Ativa no Brasil, como também era conhecida a nova pedagogia, este novo método delineava-se da seguinte forma:

[...] aprende-se observando, pesquisando, perguntando, trabalhando, construindo, pensando e resolvendo situações problemáticas apresentadas, quer em relação a um ambiente de coisas, de objetos e ações práticas, quer em situações de sentido social e moral, reais ou simbólicos. (LOURENÇO FILHO, 1978, p. 151)

Contudo, assim como a pedagogia tradicional que apresentava seus problemas, a pedagogia nova não foi tão bem interpretada como desejavam seus idealizadores. Muitos educadores não conseguiram atingir o ideal escolanovista, nem todos estavam aptos a compreender e implantar a nova pedagogia, fato que gerou inúmeras discussões e problemas.

Além das discussões a cerca da pedagogia tradicional e da pedagogia nova,

outros fatos também relevantes se estendem pelo período getulista e merecem destaque em nossas considerações a respeito desse período tão importante para o desenvolvimento da educação brasileira. Entre eles, temos:

- Em 1930, foi criado o Ministério da Educação e da Saúde Pública.
- Em 1931, o governo provisório sanciona decretos organizando o ensino secundário e as universidades brasileiras ainda inexistentes, decretos estes que ficaram conhecidos como a “Reforma Francisco Campos”.
- Em 1932, um grupo de educadores lança para todo Brasil o “Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova”.
- Em 1934, a nova constituição brasileira (a segunda república) dispõe, pela primeira vez, que a educação é direito de todos, sendo obrigação da família e dever dos poderes públicos.
- Ainda em 1934, criada a Universidade de São Paulo, por iniciativa do então governador Armando Salles de Oliveira.
- Em 1935, Anísio Teixeira, então Secretário de Educação do Distrito Federal, cria a Universidade do Distrito Federal.

Diante de todos estes acontecimentos, é notável a importância que a educação assume no Brasil na era Vargas. Entre tantos outros acontecimentos significativos deste período, acreditamos que é chegada a hora de se falar sobre a principal temática deste trabalho, administração escolar, ou como queiram atualmente denominar, gestão escolar. Pois datam deste período importantes estudos e reflexões que introduziram esta questão no âmbito dos principais debates educativos que perduram até os dias de hoje. Vejamos, pois um pouco da evolução deste conceito tão discutido por todos aqueles que fizeram e fazem educação no Brasil.

2.6 Administração escolar no Brasil

Pensar em administração escolar no Brasil requer a presença de alguns nomes de destaque, tais como: Antônio Arruda Carneiro Leão, José Querino Ribeiro, Manoel Bergström Lourenço Filho e Anísio Spinola Teixeira. Vale ressaltar que não temos aqui a menor pretensão de classificá-los em graus de maior ou menor importância trataremos apenas das principais contribuições que cada um deixou para o estudo da administração escolar no Brasil.

Cabe ainda destacar que “a escolha destes autores deu-se pelo fato de serem considerados os pioneiros nos escritos teóricos sobre a administração escolar no Brasil.” (DRABACH E MOUSQUIER, 2009, P. 260). Sendo classificados, como pertencentes ao “enfoque tecnocrático” da administração pelo fato de suas ideias terem sido inspiradas nos princípios de Abordagem Clássica da Administração (Benno Sander, 1995). Vejamos.

2.6.1 Antônio Arruda Carneiro Leão

Antônio Arruda Carneiro Leão nasceu em dois de julho de 1887, em Recife, e faleceu no Rio de Janeiro, em 31 de outubro de 1996. Filho de Antônio Carlos Carneiro Leão e Elvira Cavalcanti Arruda Carneiro Leão. Formou-se em Direito, pela Faculdade de Direito de Recife, exerceu o magistério e o jornalismo e, por toda a vida lutou em favor de uma educação consistente, justa e de qualidade para toda a população, deixando inúmeras contribuições magníficas para a educação brasileira.

Em seus estudos a respeito da administração escolar no Brasil, Leão observou que o fato da educação ter se tornado uma exigência das classes populares a partir das mudanças socioeconômicas do início do século XX, gerou uma demanda maior na procura por vagas e conseqüentemente na oferta, fato que tornou o processo administrativo da educação mais complexo e exigente.

A fim de compreendermos melhor a visão de Leão sobre o processo administrativo da educação, precisamos conhecer um breve resumo do fayolismo, criado por Henry Fayol.

O fayolismo caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade. Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das ideias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecessem seus princípios.

Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma

complementar aos de Taylor, são eles: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade unidade de comando, unidade de direção, disciplina, prevalência dos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade dos funcionários, iniciativa, espírito de equipe.

Em acordo com a teoria de Fayol, Leão insere a administração escolar no campo da administração geral. Apontando, dessa forma, para cinco tipos de operações presentes na esfera educativa. São elas:

- Operações técnicas
- Operações financeiras
- Operações de segurança
- Operações de contabilidade
- Operações administrativas (LEÃO, 1945, p.11)

De acordo com Leão (1945), as operações técnicas corresponderiam as tarefas de distribuição, produção e transformação. Já as operações financeiras seriam aquelas que buscam o rendimento do trabalho efetuado. Em terceiro lugar, as operações de segurança estariam voltadas para a proteção dos bens e das pessoas. Em seguida, as operações de contabilidade visariam ao trabalho com dados, estatísticas, etc. E por último, as operações administrativas figurariam nos atos de prever, organizar, comandar, coordenar, colaborar, verificar, enfim.

Compreender essas operações significa antes de tudo, compreender que cada operação dessas requer um profissional especializado, detentor de conhecimento suficiente para desempenhar tais funções. Além disso, Leão também deixa claro que a hierarquia deve ser respeitada e seguida. Nesse caso, o papel do diretor é determinante.

2.6.1.10 papel do diretor na administração escolar

De maneira breve, o diretor escolar na visão de Leão, acaba por se tornar o personagem principal, o eixo central das atividades escolares, caracterizado como aquele que “ dirige o trabalho modelador de outras vidas , ajuda a progredir mental e moralmente a comunidade inteira. É o líder, condutor educacional de sua gente, árbitro nos assuntos de educação.” (LEÃO, 1945, p. 158)

Neste sentido, o autor apregoa que o diretor deve ser detentor de um

conhecimento amplo, intelectual, cultural e experiente, a fim de melhor desempenhar seu trabalho. Além disso, o diretor, segundo Leão, tem por obrigação ser um conhecedor de sua realidade, de sua política educacional e dos saberes técnico-administrativos. Enfim, na visão de Leão, o diretor tem que atender a todos esses requisitos, pois entre outros trabalhos, o diretor não exercerá apenas a função administrativa, mas também deverá participar do processo pedagógico, portanto o diretor é o único que pode oscilar entre as operações citadas anteriormente, ao contrário dos professores, como veremos a seguir.

2.6.1.2 el dos professores na administração segundo Carneiro Leão

Com relação aos professores, Carneiro Leão nos apresenta um “técnico cuja função é preparar o ambiente e os meios dentro dos quais e pelos quais a educação se processa naturalmente.” (Leão, 1945, p. 227)

Ao utilizar os termos “técnico” e “preparar”, Carneiro Leão atribui, de certa forma, aos professores uma função simplesmente executiva, afinal se pensarmos no técnico como alguém especializado em determinada tarefa, este é fato muito comum na ordem da administração clássica, na qual cada funcionário se especializa em uma área e não atua fora dela. Outra questão importante reside no fato de Leão afirmar que o professor prepara o ambiente e a educação “se processa naturalmente”, como se caso o aluno esteja inserido em um ambiente propício a educação acontecerá independente do professor, pois sua função é apenas preparar, o resto acontece sozinho. Só para ressaltar, em outra passagem, o autor também afirma que o diretor é a “cabeça” de uma instituição escolar e que este necessitaria dos membros (professores e funcionários) para executar seus planos.

Neste sentido, consiste talvez a base de muitos questionamentos que influenciaram na evolução do conceito de administração escolar. Afinal desde o início, Leão já afirmava que o diretor não administra sozinho, contudo podemos perceber que na visão dele, a participação dos demais membros se resume apenas ao trabalho executivo, e não a participação efetiva no pensar, organizar e planejar o fazer escolar.

2.6.2 José Querino Ribeiro

José Querino Ribeiro nasceu em 27 de fevereiro de 1907 e faleceu 1º de fevereiro de 1990. Educador brasileiro, diplomado professor normalista em 1924, bacharel licenciado em filosofia, ciências e letras, na USP 194 . Criou a FFCL, uma faculdade fundada em Marília, São Paulo, a pedido do governo do Estado. Dirigiu o centro regional de pesquisas educacionais do MEC/ NEP de 1967 a 1969 e também dirigiu a faculdade de Educação da USP, SP de 1970 a 1976.

Entre suas principais obras temos; “Ensaio de uma teoria da administração escolar” (a mais contundente), outros como “O problema da administração na formação e no desenvolvimento do sistema escola brasileiro” (1967) e “O fayolismo na administração da escola pública” também são relevantes (1938).

Comungando com as ideias de Carneiro Leão, José Querino Ribeiro também reconheceu a ampliação das atividades escolares a parti da década de 1930. A escola que passou a ser exigida como um direito das classes populares e como um dever do estado, passou a figurar como depositaria de investimentos públicos, fato que exigiu em contrapartida a apresentação de resultados. Nesses termos, a escola, cada vez mais vista como uma empresa é associada aos princípios da administração clássica. Na visão de Ribeiro:

a) A administração escolar é uma das aplicações da administração geral, têm aspectos, tipos, processos, meios e objetivos semelhantes. b) A administração escolar deve levar em consideração os estudos que se fazem nos outros campos de administração, e por sua vez, podem oferecer contribuições próprias utilizáveis pelos demais (Ribeiro, 1986, p. 95).

Para melhor entendermos a maneira como Ribeiro concebe a administração escolar, voltemo-nos ao que ele nomeia de filosofia da educação e política da educação.

A filosofia da educação compreenderia os objetivos e ideais da educação, isto é, parte-se de um porquê, de razões que justifiquem o ato de educar, além de determinar o que se pretende conseguir com a educação. Já a política de educação envolve a operacionalização da filosofia, ou seja, os meios pelo quais serão alcançados os objetivos traçados.

2.6.2.1 cípios da escolarização moderna

Destarte, podemos aplicar aos conceitos apresentados o que Ribeiro denomina de princípios da escolarização moderna, assim temos: liberdade, responsabilidade, unidade, economia e flexibilidade. Tais princípios estão atrelados a concepção educativa propagada pelo movimento pedagógico Escola Nova. Vamos a cada um individualmente.

No tocante ao princípio da liberdade, podemos caracterizá-lo como “A base da atividade criadora; mais do que isso, a liberdade, de certo modo, é inerente a atividade criadora” (RIBEIRO, 1986, p.23)

A responsabilidade se caracteriza pelo fato de expressar a capacidade de se dedicar àquilo que lhe é confiado mesmo que a tarefa não seja a desejada, assim como a unidade representa o ato de convergir esforços para ser e realizar o que a sociedade espera de uma instituição educacional.

Finalmente a economia e a flexibilidade. Respectivamente, segundo Ribeiro aquela consiste em “tirar dos enormes dispêndios o melhor e maior proveito possíveis” (RIBEIRO, 1986, p. 23). Aqui, Ribeiro aponta um dos pontos cruciais na questão educacional, a parte financeira, afinal, não é possível realizar uma educação de qualidade sem grandes investimentos. A flexibilidade, por sua vez, corresponde à necessidade de buscar um equilíbrio nas relações escola - sociedade, como também nas relações internas coletivas e individuais que se realizam dentro do ambiente educativo. Este talvez se constitua um enorme desafio para aqueles que se dedicam a administração escolar.

Até aqui, Ribeiro direcionou para uma visão mais didática e pedagógica da administração escolar, contudo vamos adentrar agora a parte que se interliga aos princípios da administração geral. Compartilhando, assim como Carneiro Leão, das ideias do Fayolismo e do Taylorismo, Ribeiro busca apenas adaptar os princípios da administração geral a realidade escolar, assumindo que :

A administração é um problema natural inerente a qualquer tipo de grupo humano em ação.

A administração é uma atividade produtiva.

A administração é um conjunto de processos articulados dos quais a administração é parte.

A administração pode ser tratada por método científico.

A administração interessa a todos os elementos do grupo, embora em proporção diferente. (RIBEIRO, 1986, p.64)

Pensar a administração escolar dessa maneira ia de encontro às antigas formas conservadoras de organização educacional. Mas, é neste ponto também que se inserem as principais críticas a Ribeiro, afinal: Segundo Paro (2007) como admitir na escola o mesmo processo da administração empresarial, sendo que esta visa à produção de um produto final na qual o trabalho dos sujeitos é deixado em segundo plano, e na escola o trabalho de formação sujeitos é o foco principal?

2.6.2.2 esses de escolarização moderna

Reavaliando o nosso percurso até agora, já vimos a filosofia da educação, a política da educação, os princípios em que se assentam os processos da escolarização moderna, finalmente chegamos aos processos da Administração Escolar. De acordo com Ribeiro, estes se subdividem em três etapas consecutivas. São eles: Planejamento, organização e avaliação das atividades escolares. Passemos a análise de cada etapa.

Ao falar em planejamento, compreende-se o processo de avaliação de uma ideia, incluindo a sua viabilização, contextualização, adequação, enfim, como também os pressupostos que embasarão uma plataforma para a concretização dessa ideia. No tocante a organização, o autor explicita que neste momento enfatiza-se a tomada de decisões, divisão de tarefas e funções, além de estruturação e administração de pessoal e material, visando única e exclusivamente e execução daquilo que foi previamente planejado.

Finalizando o processo da Administração Escolar, chegamos a avaliação, nesta fase, cabe verificar se a ideia ora discutida e planejada realmente se efetivou e se os resultados foram os esperados, em seguida deve-se proceder a avaliação de erros e acertos, culminando esta etapa com um relatório crítico.

Dentro do processo da organização alguns pontos merecem destaque. Um deles diz respeito a divisão de funções, pois para Ribeiro um dos principais pontos na esfera da administração escolar consistia na unidade. Pensando nisso, Ribeiro afirma que a divisão de tarefas e funções no ambiente escolar não deve distanciar-se do mesmo modelo empregado na administração geral. Entretanto, Ribeiro reconhece que neste ponto há uma pequena diferenciação entre escolas e empresas, afinal não se pode dar o mesmo tratamento a um parafuso e a um aluno.

Logo, com o intuito de melhor dividir e executar tarefas e funções, o autor opta pela organização do trabalho em séries e disciplinas a serem ministradas.

Diante de tudo isto, agora cabe outra uma questão indispensável na organização escolar, a presença da autoridade. Em consonância com Ribeiro, a autoridade se funda no “direito de mandar e de se fazer obedecer” (RIBEIRO, 1986, p. 137). Para ele, a figura do diretor representa esta autoridade, que lhe foi concedida em função de “(...) uma lei que lhe dá esse direito e, também, porque mandar é uma das competências inerentes ao cargo” (RIBEIRO, 1986, p. 137). Entretanto, Ribeiro chama a atenção para o que ele denomina de colaboração consentida. Isto é, o diretor tem a função de mandar, mas esta autoridade deve fundar-se no respeito que comova os demais e os direcione a um agir coletivo orientado pelo diretor e não através do autoritarismo, pautado na força, inflexibilidade e intolerância.

Em decorrência desses fatores aqui mencionados, agir coletivo, autoridade, interesses diversos, etc., faz-se também necessário discutir a questão da mediação das relações internas do ambiente escolar. Conforme Ribeiro deve-se proceder à definição de normas e regulamentos que irão mediar às ações tanto entre indivíduos quanto entre indivíduos e materiais utilizados.

Os chamados manuais descrevem minuciosamente como os indivíduos devem utilizar os materiais (...) instruindo sobre técnicas, processo, cuidados, precauções e demais medidas pertinentes. Os regulamentos estabelecem as normas de procedimento dos indivíduos em relação aos chefes, subordinados e colegas do mesmo nível hierárquico. (RIBEIRO, 1896, p. 140)

Finalmente encerrando o processo de organização, temos que mencionar a questão da administração de pessoal e material. Também função predominante do diretor, esta etapa requer o que Ribeiro denomina de colaboração consentida, para que tudo o que fora planejado e organizado seja alcançado de forma eficaz e satisfatória.

Encerrada a parte da organização, passamos ao segundo momento das atividades escolares, o processo de comando e assistência a execução. Aqui, Ribeiro nos conduz ao esclarecimento deste termo, afastando-o da conotação militar ora difundida na sua utilização, levando-nos, por conseguinte a compreender que “comando” serve apenas “para marcar o início, a duração e o término das atividades,

segundo as conveniências determinadas pelos dados científico- objetivos do processo de escolarização.” (RIBEIRO, 1986, p. 153). Já a assistência a execução define-se pela orientação dos trabalhos, a coordenação e por fim, ao controle e supervisão.

Chegamos finalmente ao último processo das atividades escolares, um momento crítico e delicado, a avaliação. Isto porque é nessa hora que todos os membros envolvidos direta ou indiretamente devem ponderar os resultados. Aqui há que se verificar “a adequação e o rendimento dos processos e instrumentos de trabalho, relativamente aos objetivos e à política estabelecidos no empreendimento, à luz do qual foi planejado, organizado e assistido durante a execução” (RIBEIRO, 1986, p. 169). Em último momento, urge cumprir o fechamento desta etapa por meio de um relatório crítico, cuja função é:

Prestação de contas circunstanciadas e fundamentada na verificação retrospectiva de ação, durante o período predeterminado, em função de certa programação; (...) proposição de ajustes, ampliações substituições e cortes de que a empresa carecer, através de uma operação que poderá chegar a ser todo um replanejamento (RIBEIRO, 1986, p. 174)

Após toda essa explanação concernente aos fundamentos, objetivos e processos da Administração escolar, Querino Ribeiro aponta para a seguinte assertiva: 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. (1986, p. 179)

Queremos deixar claro ao final desta abordagem sobre o pensamento de Querino Ribeiro a respeito da Administração escolar, que nosso intuito não busca esgotar todas as considerações possíveis que se imbricam neste autor, muito menos efetuar e explorar as críticas realizadas a este estudioso da educação. Queremos apenas mostrar que em sua época tão diferente e distante da nossa, Ribeiro pensou e se dedicou a administração escolar brasileira, e que suas influências históricas, culturais e econômicas o levaram a promover uma administração escolar atrelada a administração geral.

2.6.3 Bergström Lourenço Filho

Manoel Bergström Lourenço Filho nasceu em Porto Ferreira, SP. Filho de pai português e mãe sueca estudou na Escola Normal de São Paulo e depois (1918) abandonou no segundo ano o curso de medicina e para se dedicar ao magistério.

Lourenço Filho, foi um grande profissional do magistério, lecionou e se dedicou especialmente a parte administrativa do processo educativo. Foi membro do Conselho Nacional da Educação e diretor-geral do Departamento Nacional de Educação (1937), organizou o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP) e foi seu diretor (1938-1946).

Morreu no Rio de Janeiro e entre suas obras sobressaíram-se Juazeiro do padre Cícero (1926), Introdução ao estudo da escola nova (1930), uma obra fundamental sobre os fundamentos psicológicos e biológicos das novas doutrinas pedagógicas do século XX, Tendências da educação brasileira (1940) e A pedagogia de Rui Barbosa (1954).

Dos seus estudos a respeito da administração escolar, podemos identificar não uma inovação completa, mas sim um acréscimo, muito relevante. Na visão deste autor, “as escolas existem para que produzam algo, em quantidade e qualidade” (LOURENÇO FILHO, 2007, p.19). Logo, faz-se necessário avaliar o poder de contribuição das escolas para o avanço econômico do país. Isto é, para este autor, assim como para os outros já mencionados neste texto, a escola deve dar resultados, e resultados positivos, especialmente, porque se passou a investir nela.

Diante disso, a escola não poderá mais proceder de forma improvisada e sem direcionamento, agora urge uma organização. Organização e administração, as duas coisas que Lourenço Filho defende, tanto é assim que estes termos intitulam um de seus livros (Organização e administração escolar- curso básico). Para ele, organização e administração devem ser o meio para se alcançar os objetivos traçados.

Com base nesse pensamento, Lourenço Filho busca amparar-se em duas teorias, as “Teorias Clássicas” e as “Teorias Novas”. Sem inferiorizar nenhuma das duas, ao contrário, busca agregá-las, com o intuito melhor entender o processo de administração escolar, o autor passa a considerar a incompletude dessas teorias e sua conseqüente necessidade de discussão.

Em uma definição um pouco simplista podemos afirmar que nas Teorias Clássicas os sujeitos envolvidos no processo educativo não influenciam, são apenas “peças”. Enquanto isso, nos estudos das Teorias Novas, passa-se a cogitar a influência dos empreendimentos na vida dos sujeitos envolvidos no processo de produção.

Mais uma vez, o pensamento de Taylor e Fayol se faz presente, este ampara as teorias clássicas, segundo Lourenço “o pressuposto fundamental é o poder motivador que uma estrutura formal por si mesma imponha a uma organização de fato.” (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 54) Assim sendo, para os defensores desta vertente, fatores como, especialização, coordenação, direção, autoridade, enfim, estes seriam suficientemente satisfatórios para fazer com que uma empresa consiga alcançar seus objetivos.

Em contrapartida, as teorias novas, advindas principalmente das contribuições do campo da psicologia e da motivação do comportamento humano, nos direcionam para o reconhecimento da influência das pessoas no poder de decisão, ou seja, o sujeito envolvido passa a ser visto como um elemento, não mais como uma peça, sua presença dependendo do seu comportamento é responsável pela qualidade do produto.

Aqui podemos perceber que a administração escolar começa a se desvencilhar mesmo que lentamente da abordagem clássica da administração. Contudo, não é agora que deixaremos de lado a teoria clássica. Ao contrário: em termos esquemáticos, pode-se dizer que as teorias clássicas centralizavam sua atenção no processo administrativo formal; nas teorias novas, essa atenção se estende ao comportamento administrativo. Mas as novas técnicas não invalidam nem substituem as teorias clássicas, no que apresentam de fundamentais. Apenas enriquecem, com novos elementos que podem levar a metodologia da Organização e Administração a maior desenvolvimento (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 57)

Desta forma, Lourenço Filho deixa claro que a administração escolar não sofreu alterações em sua base, que continua a ser clássica, passou unicamente a contar com a valorização das relações humanas que se estabelecem neste ambiente. Destarte, o diretor, além de suas atribuições já mencionadas, dirigir, coordenar, comunicar, inspecionar, etc., recebe mais uma função, a de tentar equilibrar as relações, matéria-prima da produção de ensino, conforme Lourenço. Neste sentido, o diretor tem o papel de promover a cooperação, a solidariedade, a

participação de todos os membros da escola, buscando inculcar neles o sentimento de responsabilidade e interação. Porém, é necessário deixar claro, não devemos confundir este processo com o que futuramente se denominará de gestão participativa, nesse caso, os demais funcionários da escola, devem ser convencidos a colaborar com as decisões tomadas, e não tomar as decisões.

Para finalizar, mais um avanço foi dado, se antes a administração escolar era apenas uma parte da administração geral, agora já se delineiam rumos diferentes. Se antes o ser humano era uma peça abstrata, agora seu grau de envolvimento com o projeto da escola já passa a ser considerado importante.

2.6.4 Anísio Spinola Teixeira

Anísio Spinola Teixeira, mais popularmente conhecido só por Anísio Teixeira, nasceu na cidade de Caetité, sertão baiano, no ano de 1900. Famoso por suas obras na educação brasileira, este baiano, concluiu seus estudos primários na pequena Caetité, indo sem seguida, aos 22 anos formar-se em Ciências Jurídicas e Sociais, no Rio de Janeiro. Entre algumas de suas funções desempenhadas na área educacional podemos destacar: sua nomeação para inspetor geral de ensino no estado da Bahia, em 1924; a nomeação para diretor de Instrução Pública do Rio de Janeiro, onde criou entre 1931 e 1935 uma rede municipal de ensino que ia de escola primária à universidade; o comando da pasta da educação, também na Bahia, em 1947; Seu trabalho à frente do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos a partir de 1952, valorizando a pesquisa educacional no país, momento no qual obteve grande êxito e ficou bastante conhecido; e sua atuação no Conselho Federal de Educação. Spinola faleceu em março de 1971, no Rio de Janeiro.

Agora que já realizamos um breve passeio pela história de Anísio Teixeira, vamos elencar algumas de suas contribuições mais relevantes para educação, em especial para a administração escolar no Brasil.

Contemporâneo dos outros autores e educadores já citados aqui, Anísio Teixeira também acredita na renovação da escola, assim como na reestruturação da sociedade a partir do advento do capitalismo industrial. Neste sentido, a escola agora tornou-se uma necessidade das camadas mais pobres da população e não só um privilégio das elites.

Como consequência, transformam-se métodos e processos de ensino, transformação que se reflete nos métodos de administração escolar. A administração deve conseguir uma organização de eficiência uniforme da escola, para todos os alunos – organização e eficiência em massa. (TEIXEIRA, 1997, p.166)

Na visão de Anísio Teixeira, a administração escolar precisava de novos rumos. Era preciso educar um país, para tanto todos os envolvidos na educação precisavam ter o preparo necessário. Buscar professores para a formação de quadro de magistério dentro de camadas intelectuais mais modestas. Tudo isso iria exigir muito mais da esfera administrativa na escola. Administrar, ensinar e guiar, segundo Teixeira passariam a compor as funções da administração escolar: administrador escolar, supervisor de ensino e orientador. Porém, Teixeira nos deixa bem claro, que apenas educadores ou professores podem desempenhar um papel de administrador escolar.

Outro ponto defendido por Teixeira, vem se contrapor aos seus contemporâneos, o grau de superioridade delegado ao processo administrativo. De acordo com Teixeira, tudo deve estar subordinado ao educando, todas as ações escolares deverão estar voltadas para a sua formação e promoção como ser humano e estudante, incluindo as funções da administração escolar. Ao contrário ainda dos outros estudiosos deste campo no Brasil, Anísio Spinola Teixeira não admite que a administração escolar seja moldada com base nos princípios da administração geral. Para ele:

Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, os espíritos de uma e outra administração são de certo modo até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção certo esforço relativo pela aceitação das condições organizatórias e coletivas aceitáveis. São assim, as duas administrações polarmente opostas. (TEIXEIRA, 1964, p. 15)

Dessa forma, inicia-se um novo pensamento, a partir deste ponto, o rompimento e a separação da administração escolar com as bases da administração geral começam a delinear-se. Todavia é preciso informar que, como toda mudança passa por um processo de aceitação, correntes opostas a essa teoria, ainda figuram

até o final da década de 1970. Mas, na década seguinte o movimento ganha mais intensidade e novos apontamentos emergem indicando que administração escolar no Brasil poderia traçar outros caminhos.

3. GESTÃO ESCOLAR: DISCUSSÕES RELEVANTES

Até agora nossa missão foi a de apontar discussões e posicionamentos relevantes direcionados à administração escolar no Brasil. Como sabemos este processo desencadeou-se a partir da reconfiguração da economia brasileira na década de 1930. De lá para cá, a escola passou por inúmeras mudanças, passou a configurar-se com um investimento governamental e, portanto imbuída da missão de apresentar resultados. Destarte, o conceito de administração foi sendo discutido, promovido e ampliado. Baseando-se nos princípios da administração geral, este foi o norte dos pensadores até a década de 1970. Entretanto, iniciados por Anísio Spinola Teixeira, novos pensamentos se delineiam e passam a direcionar os rumos da administração escolar brasileira. Na década de 80 com o movimento de reabertura político-democrática no Brasil, inauguramos também uma nova etapa.

Chegamos à Escola Contemporânea, por exemplo, na qual a efetividade chega para medir a capacidade de encontrar a solução desejada, tendo como preocupação a promoção do desenvolvimento sócio econômico e a melhoria das condições de vida. Administrar a educação nessa perspectiva é produzir decisões relacionadas à educação e que leve em consideração a especificidade de cada realidade escolar.

No final da década de 80, a sociedade brasileira esboçou um novo quadro de organização social. Essas mudanças atingiram toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões, tornando-se assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar. A Administração nesse período passa a ser compreendida como responsabilidade do coletivo.

De acordo com Hora (1994), no Brasil a administração da educação não se desvincula dos princípios administrativos empresariais, dada a sua característica de sociedade capitalista, em que os interesses do capital estão sempre presentes nas metas e nos objetivos das organizações que devem se adaptar ao modelo que lhe impõe esse tipo de sociedade. A evolução do conhecimento em Administração Escolar no Brasil é analisada através do resgate de uma parte significativa da produção teórica da área, resultando em quatro categorias denominadas abordagens que estão em alguns momentos ligadas diretamente as teorias das escolas acima citadas. São elas :Abordagem Clássico Científica, Abordagem Funcional - Eficientista, Abordagem Sistêmico - Generalista e A Abordagem

Histórico- Crítica. Destas aqui mencionadas, interessa mais a este trabalho discutir a última abordagem citada, a abordagem Histórico – Crítica.

3.1 A abordagem Histórico- crítica

Esta abordagem é uma proposta de Félix (1989) e Paro (1999), e tem como principal característica a elaboração da teoria crítica para a administração escolar. Os problemas educacionais são tratados como questões políticas, diferentemente das abordagens anteriores. A incorporação dos princípios de administração geral de empresas faz-se em função de sua eficácia, racionalidade e produtividade.

A referência teórica é Marxista, numa orientação crítica em relação à pretensa universalização da administração geral que mais se aproxima da concepção de ideologia que de ciência, em uma administração capitalista. O modelo político é predominante e enfatiza a questão do poder, exercício que se dá fora da escola. Por ser um modelo capitalista que reverte sua dimensão do poder acaba ocultando o modelo político ou transformando-o em um modelo racional/burocrático, tornando questões sociais em meras questões técnicas.

Victor Paro (1999) apresenta o conceito de administração geral, baseado em Braverman (apud. Ribeiro, 2001), que identifica como elemento central da administração a utilização racional de recursos para realização de fins determinados, a partir da tentativa de captar o conceito de administração e de uma abstração em que considera tal conceito isolado de seus condicionantes sociais, políticos e econômicos. Em função dele infere-se a relevância da racionalidade, em suas diversas formas e objetivos organizacionais em sua teoria.

Paro (1999), infere de maneira bastante acentuada a teoria administrativa com o modelo racional burocrático, em função da clareza com que os objetivos são propostos e apresentados. Na visão de Lima (1998), a imagem do modelo racional/burocrático inferiu-se ao modelo capitalista criticado por Paro uma vez que além da clareza de objetivos, apresenta aspectos tecnológicos e organizacionais bastante consensuais.

A despeito de todas as críticas ao capitalismo, as propostas teóricas apresentadas ao abordar questões políticas conflitos e contradições apontam para um modelo cujos objetivos são claros e cuja racionalidade é fundamental.

Após esta reflexão sobre as teorias da administração e suas abordagens vejamos o período pós escola contemporânea.

3.2 Gestão escolar

O processo de construção da Democracia no Brasil teve início a partir da década de 80, com base legal na Constituição de 1988, tem colocado como desafio para a educação subverter a lógica de uma escola conservadora para uma nova concepção de homem, de mundo, de sociedade, baseado em princípios humanísticos e democráticos.

Segundo Hora (1994)

A administração da educação é entendida como o conjunto de decisões e interesses da vida escolar, no sentido dos processos centralizadores acaba pôr reforçar capitalismo [...], entretanto, o novo panorama de mobilização da sociedade brasileira vem alcançando amplitude nas relações de poder em todas as áreas de ação política no país, [...] os processos se tornam mais abertos e democráticos na sociedade global e estabelece um perfil de democratização em setores específicos em especial na educação. Essa tendência exige que a política educacional e a prática nas escolas assimilem o processo e criem possibilidades para que a manifestação democrática se consolide em cada brasileiro.

Com o objetivo de implantar novos esquemas de gestão nas escolas públicas, com a concessão de autonomia financeira, administrativa e pedagógica às instituições públicas, o governo brasileiro em 1993, elaborou com a participação de outros setores, o Plano Decenal de Educação para todos, em decorrência da Conferência de Educação para todos que aconteceu em Jontiem, Tailândia, no ano de 1990.

A democratização é encarada pelos educadores como o desenvolvimento dos processos pedagógicos que conceda a permanência do educando no sistema escolar, através de ampliação de oportunidades educacionais. É necessário que toda a comunidade escolar (professores, alunos, funcionário e pais), participe das decisões da escola eliminando o máximo possível às vias burocráticas.

Partindo dessas mudanças, substitui-se o enfoque de administração pela gestão, não significando apenas uma mudança de terminologia, mas uma alteração

de atitude e orientação conceitual, para que sua prática seja promotora de transformações de relações do poder, de práticas e da organização escolar em si.

A organização de gestão escolar é situada em duas concepções extremas:

A Concepção Técnico-científica ou Científica- Racional que tem como característica uma visão burocrática e tecnicista da escola. A Direção é centralizada, as decisões vêm de cima para baixo e sua organização escolar é tomada como realidade neutra, técnica e controladora a fim de obter eficiência e eficácia.

A Concepção Sócio Crítica é uma organização concebida como sistema de agregar pessoas, as ações são integradoras com o contexto sócio político, a organização escolar é um processo de tomada de decisões que se dá coletivamente.

Estas concepções desdobram-se em diferentes formas de gestão democrática. Mas não nos deteremos nesta análise. Passaremos agora ao conceito de gestão escolar e seus desdobramentos.

3.3 Princípios da gestão escolar e elementos da educação

Neste momento nossa proposta será a de apontar os princípios da gestão escolar, como também alguns elementos presentes na esfera educativa . Partindo do conceito, passando pela figura dos gestores, alunos, professores e funcionários. Vejamos.

Segundo Lück (2009):

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Como podemos notar de acordo com o pensamento da autora, o conceito de gestão escolar é amplo e diversificado. Contudo, é necessário destacar que todas estas funções atreladas ao conceito de gestão não se incutem apenas na figura do gestor, mas sim de todos aqueles envolvidos neste sistema citado acima, tais como o coordenador pedagógico ou supervisor, orientadores educacionais e a secretaria

da escola, todos devem atuar conjuntamente para promover à sociedade e ao educando que buscam a escola, um educação de qualidade, com respeito e dignidade.

Sendo assim, a gestão escolar constitui-se de um meio de realização da educação, uma educação com qualidade, pautado na defesa da igualdade, promovendo acesso justo a cada indivíduo às ferramentas necessárias com as quais este enfrentará os diversos desafios que lhe são impostos socialmente.

E é aqui que surge como eixo central a figura do diretor escolar. De acordo com Luck (2009) “Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos.”

Pensar assim requer também exigir do gestor uma formação adequada ao desempenho desta função tão importante, porém tão complexa. Mas como todos nós atuantes da área educativa sabemos, isto não é uma realidade. Muitos dos que ocupam a função de gestão não possuem formação condizente, ou quando possuem é apenas superficial. Logo, faz-se necessário que o Estado priorize esta função com programas de formação continuada, formação acadêmica, cursos específicos, enfim, que se busque construir este profissional tão importante dando-lhe a chance de aprender e desempenhar melhor seu trabalho.

Mas, neste meio também não podemos esquecer as figuras dos alunos, dos professores e funcionários da escola . Todos eles fazem parte deste complexo processo de gestão. Os alunos, primeiramente, são a razão da existência da escola, são a matéria-prima de trabalho para os professores. Os professores, por sua vez, são peças fundamentais na formação do aluno, suas habilidades, atitudes e crenças influenciam diretamente em sua missão de orientar e contribuir para a formação do educando. E finalmente os funcionários, atuam como “colaboradores diretos na construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais.” (Luck, 2009, p.22)

3.4 Gestão Participativa

A gestão participativa caracteriza-se por uma força de atuação consciente,

pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escola, de sua cultura e de seus resultados.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK,1996, p. 37)

Permitir que a sociedade exerça seu direito a informação e à participação deve fazer parte dos objetivos de um governo que se comprometa com a solidificação da democracia. Democratizar a gestão da educação requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores).

Através da autonomia, criam-se novas relações sociais opostas às relações autoritárias pré-existentes. A autonomia nega a uniformização e celebra a diferença, valorizando a originalidade e o novo, também buscando o intercâmbio com outras experiências sociais. Autonomia, democracia e cidadania são conceitos que implicam mutuamente. Cidadão é aquele que participa do governo; aquele que tem poder, liberdade e autonomia para exercê-lo.

A abordagem participativa na gestão escolar demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão. Esta abordagem também amplia a fonte de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas.

Por não haver uma única maneira de se implantar um sistema participativo de gestão escolar, identificamos alguns princípios gerais da abordagem participativa. Nos mais bem-sucedidos exemplos de gestão escolar participativa, observou-se que os diretores dedicam uma quantidade considerável de tempo à capacitação profissional e ao desenvolvimento de um sistema

de acompanhamento escolar e de experiências pedagógicas pela reflexão- ação. (LUCK, 1998,p. 27).

A participação em seu sentido pleno caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questão que lhe são afetas. Luck (1998) relata algumas estratégias para facilitar a participação:

- Identificar as oportunidades apropriadas para a ação e decisão compartilhada;
- Estimular a participação dos membros da comunidade escolar;
- Estabelecer normas de trabalho em equipe e orientar a sua efetivação;
- Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos;
- Prover reconhecimento coletivo pela participação e pela conclusão de tarefas;

Portanto, a responsabilidade da gestão participativa é complexa e envolve o entendimento e a competência relativa a questões políticas, pedagógicas e organizacionais, além das legais. Mas, para que a gestão participativa ocorra, ainda é necessário trilhar um caminho que certamente não será fácil, porém desafiador e somente será trilhado pelos verdadeiros agentes de mudança.

A gestão participativa assenta-se em vários pressupostos, valores inquestionáveis subjacentes em todos os desdobramentos da gestão: a realidade e o conhecimento são construídos socialmente, equidade entre os seres humanos, reconhecimento do valor potencial em cada um deles, e reconhecimento da existência de grupos sociais pluralistas, constituindo sistemas de pessoas e grupos heterogêneos.

3.4.1 Papel do gestor

Nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos, apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância de resultados alcançados pelos alunos. Também

agem como líderes em relações humanas, enfatizando a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos, o que inclui promover o consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola.

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas dos gestores. Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente escolar, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho.

Luck (1996), elenca as dimensões de liderança relacionadas com as escolas eficazes, que são: enfoque pedagógico do diretor, ênfase nas relações humanas, criação de ambiente positivo, ações voltadas para metas claras, realizáveis e relevantes, disciplina em sala de aula garantida pelos professores, capacitação em serviço voltada para questões pedagógicas e acompanhamento contínuo das atividades escolares.

Nas escolas, onde há integração entre professores, tendem a ser mais eficazes do que aquelas em que os professores se mantêm profissionalmente isolados. A escola, os professores, tudo flui e tudo “rende” e a comunidade percebe que naquele ambiente acontece a gestão participativa. As escolas bem dirigidas exibem uma cultura de reforço mútuo das expectativas: confiança, interação entre os funcionários e a participação na construção dos objetivos pedagógicos, curriculares e de prática em sala de aula.

O papel principal do gestor é saber acompanhar essas mudanças e tentar ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a a atingir seu potencial pleno e a tornar-se uma instituição que traga orgulho profissional a seus integrantes.

Devido a sua posição central na escola, o gestor, no desempenho de seu papel, exerce forte influência sobre todos os setores e pessoas da escola.

Lück (1990) relata que o gestor deve ter a habilidade de influenciar o ambiente que depende em grande parte, da qualidade e do clima escolar, do desempenho do seu pessoal e da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

A vivência de uma metodologia participativa em que as relações solidárias de convivência pontificam, provocam, mesmo que lentamente, a concretização de uma

nova ordem social, iniciando pela parcela menor, que é a escola. Faz-se necessário propiciar à comunidade escolar a vivência de uma nova dimensão da vida social, na qual não participe só da execução, mas também da discussão dos rumos da instituição escolar. Em outras palavras, sendo presença ativa e criativa no ambiente escolar.

O clima relacional de uma escola provém, basicamente, dos educadores que nela atuam. São eles que determinam as relações internas, através do acolhimento, da aceitação, da empatia, da real comunicação, do diálogo, do ouvir e do escutar, do partilhar interesses, preocupações e esperanças.

A gestão participativa preocupa-se em promover um clima de amor, de fraternidade e de diálogo, que alimente o convívio, não só entre os professores, mas destes com seus alunos, procurando estabelecer comunhão e compromisso. Propicie integração e coesão, isto é, a vivência da comunhão entre o grupo de educadores, podendo assim estabelecer atividades integradas, tais como: partilhas, debates, reflexões sobre textos específicos, confraternizações, amigo secreto, manhãs ou tardes de formação, atividades coletivas, sempre com vistas a criar e a desenvolver um clima integrador e dialógico.

O processo participativo visa envolver todas as pessoas da instituição escolar na busca comum e na responsabilidade pelo todo da instituição.

3.4.2 A escola participativa

Para que a gestão participativa aconteça é necessário, segundo Lück (1998), seguir alguns passos iniciais que incluem:

1. Redigir um código de valores que represente o comprometimento de todos da escola com a gestão participativa. As frases que abordam os valores podem, muitas vezes, ser apenas uma estratégia do responsável por relações públicas. No entanto, se uma frase for desenvolvida com base no debate de um grupo numeroso de funcionários, pode agir como uma orientação sobre o que a organização pretende alcançar. As pessoas podem ser influenciadas e motivadas por um senso maior de propósito e as frases sobre conceitos e valores podem direcionar este esforço.
2. Construir o comprometimento pessoal de cada pessoa envolvida com a escola.. Uma liderança forte é necessária para superar as várias barreiras e dificuldades. Se o diretor e a equipe de apoio não estiverem comprometidos, os professores sempre

questionarão se o seu envolvimento será levado a sério ou se ele é realmente válido.

3. Promover a capacitação em serviço de professores e pais para que desenvolvam as habilidades necessárias à atuação participativa.

Administrar participativamente, assim como ensinar, é uma forma de arte, quando bem praticada. No entanto, a gestão participativa baseia-se em habilidades e técnicas específicas. Ao desenvolver estas habilidades, os membros da escola necessitam de tempo para aperfeiçoá-las. A gestão participativa pode parecer confusa e atrapalhada para muitos, em um primeiro momento, inclusive, parece tomar mais tempo do que o necessário.

Por isso, tanto os diretores quanto os demais funcionários devem estar dispostos a dedicar algum tempo e atenção para esta aprendizagem, viabilizando a criação de um sistema de trabalho com base na gestão participativa.

4. Circular a informação de cima para baixo na organização. Consultar é um esforço de mão dupla. Se um diretor dá a impressão de que consultar significa apenas fornecer informações aos superiores, então os demais funcionários podem se sentir frustrados. No entanto, se este processo envolver a troca de ideias entre o diretor e os professores, o ambiente será mais propício à existência de consultas. E, embora nem todos os professores tenham interesse em participar do processo decisório, a maioria gosta de saber que algum dos seus colegas tomou parte no processo, representando suas percepções.

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. É a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa no sistema de ensino. Baseada no bom senso a delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos na produção de serviços educacionais, é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações ao redor do mundo, com alto grau de desempenho.

Saber ouvir opiniões diferentes e aprender a lidar com a diversidade são características necessárias ao diretor para levar à frente uma proposta de trabalho coletivo. Oferecer subsídios teóricos para elucidar dúvidas existentes e comentar experiências conhecidas é algumas sugestões para conduzir esse tipo de trabalho.

Freire (1975) cita o diálogo como ponto fundamental na gestão participativa, pois é através dele que tomamos consciência e agimos conscientemente.

A existência humana, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado ao sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de estudo

Trata-se de uma pesquisa analítica, descritiva com abordagem qualitativa realizada com professores, que trabalham como diretores escolares em instituições de ensino, uma municipal e outra estadual, na cidade de Santa Helena, estado da Paraíba.

A pesquisa analítica envolve o estudo e avaliação aprofundada de informações disponíveis na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno (THOMAS; NELSON, 1996).

A pesquisa descritiva usa padrões textuais como, por exemplo, questionários para identificação do conhecimento. É importante que se faça uma análise completa desses questionários para que se chegue a uma conclusão. (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007).

Minayo (1999) refere que a abordagem qualitativa não pode pretender o alcance da verdade, com o que é certo ou errado; deve ter como preocupação primeira a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade.

4.1.1 Problema e hipótese

Problema: Quais as diferenças contextuais entre a gestão da Escola Municipal de E. F. N. N. M Padre José de Anchieta e a Escola Estadual de E. F. Professor José Bento?

Para responder a tal questionamento suscitamos algumas hipóteses de pesquisa. São elas:

- A gestão escolar estadual apresenta maior descentralização administrativa enquanto a gestão municipal apresenta maior dependência administrativa.
- A presença de maior sobrecarga administrativa e pedagógica na figura do gestor estadual se contrapõe a presença de um apoio técnico pedagógico mais atuante na esfera escolar municipal.
- Na gestão estadual observa-se uma autonomia financeira maior que a verificada na gestão municipal;

4.2 Universo

O município de Santa Helena está localizado na Microrregião de Cajazeiras. Possui uma área territorial de 210 km², limitando-se a Norte com Triunfo (17 km), ao Sul com Bom Jesus (12 km) e Cajazeiras (22 km), a Leste São João do Rio do Peixe (22 km) e a Oeste com o estado do Ceará.

A População do município de Santa Helena é composta por 6.198 habitantes, de acordo com o IBGE – Instituto Brasileiro e Estatístico, no último censo de 2008.

A cidade ainda contém cerca de 1.551 domicílios particulares e permanentes, destes 1.055 contém esgotamento sanitário, 786 são abastecidos pela rede geral de água e 856 com sistema de coleta de lixo. No setor de saúde o serviço é prestado por 01 hospital e 04 unidades ambulatoriais.

Quanto a área do transporte, o município conta com o transporte público e particular. Já no que diz respeito aos serviços públicos, a cidade conta com Energisa, empresa de distribuição de energia, telefonia fixa e móvel, TIM, a coleta de lixo é municipalizada e 80% das ruas são pavimentadas.

Sobre o lazer, podemos destacar o Clube 12 de Dezembro, a quadra de esportes Antônio Quirino de Moura, o Estádio de futebol José Soares de Sousa onde se realizam as partidas desportivas, a Praça Pedro Moreno Gondim, a praça de Eventos Daciano Soares de Sousa, o Balneário Beira Rio (Distrito de Várzea da Ema) e a Associação Maria Lindalva Pereira dos Santos.

A educação conta com o concurso de 31 estabelecimentos de ensino fundamental 01 de ensino médio. A agricultura constitui a principal atividade econômica da comunidade, seguida pelo comércio.

4.2.1 AMOSTRA

Escola Estadual Professor José Bento

A Escola Professor José Bento, considerada pela maioria da população como uma das principais pioneiras em educação da nossa cidade, foi fundada em 1948, tendo como objetivo primeiro oferecer o ensino fundamental de 1ª fase às crianças da localidade. Inicialmente, foi conduzida por professores e funcionários, no entanto, na década de 60, passou a contar com uma gestão administrativa, representada

pela professora Maria do Socorro Maciel.

Com o passar dos anos, sucederam-se várias outras administrações e, a Escola José Bento, como é popularmente conhecida, cresceu em estrutura e nível educacional. Passou, em 2003, a contar com a segunda fase do ensino fundamental. De lá para cá, tem se destacado bastante no cenário educativo municipal, regional e nacional.

Em termos de estrutura física a Escola Professor José Bento está localizada na Rua Josias Francisco Diniz, S/N, próximo à Prefeitura Municipal, na cidade de Santa Helena - Paraíba.

Em termos de alunado, pode-se afirmar que a referida escola conta com uma porção bastante considerável, entre 250 e 280 alunos, que são contemplados de 1º ao 9º ano do ensino fundamental, além de duas turmas de EJA (Educação de Jovens e Adultos) e uma turma de AEE (Atendimento Educacional especializado).

Sua estrutura física, diga-se, construída ao longo do tempo com pouco planejamento, ainda é suficiente para atender a demanda da comunidade. Sendo, 7 salas de aula e 1 laboratório de informática, uma sala de secretaria e direção conjugadas, uma cantina, três depósitos de materiais, um banheiro masculino e outro feminino. Totalizando 16 dependências em uma área total de 1.600m.

No tocante a quantidade de turmas, podemos destacar: 6 turmas de ensino fundamental I, (1º ao 5º ano) , 6 turmas de ensino fundamental II, (6º ao 9º ano), 2 turmas de EJA e 1 turma de AEE, funcionando, respectivamente, manhã, tarde e noite.

Para realizar o trabalho com estas turmas a escola conta com um quadro de professores bastante amplo, 6 professores do ensino fundamental I, 8 professores do ensino fundamental II, 2 professores de EJA e 1 professor para AEE, ao todo, um grupo de 17 educadores. Como suporte à gestão, professores e alunos, a escola Professor José Bento dispõe ainda de 15 funcionários atuantes na parte administrativa e funcional.

Quanto aos recursos financeiros, para manter-se durante o ano letivo, a Escola Estadual Professor José Bento conta com recursos financeiros advindos das esferas estadual e federal. São eles: PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) utilizado na compra de material para o funcionamento da instituição; PDE (Programa

de Desenvolvimento Educacional) destinado a projetos e planos de ação; e o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) utilizado, de forma parcelada, na compra de merenda escolar.

Escola municipal padre José de Anchieta

A Escola Municipal de Ensino Fundamental e Normal em Nível Médio Padre José de Anchieta, antes denominado Colégio Santa Helena, foi criado no dia 17 de março de 1978, pelo diretor, secretário da fundação Coriolano Medeiros. Como mencionado anteriormente, sua denominação era Colégio Santa Helena, porém no dia 15 de setembro de 1978 mediante alteração do próprio fundador, a escola passou a se chamar Escola Municipal de 2º Grau Padre José de Anchieta, sendo, contudo, municipalizada apenas no ano de 1989.

Atualmente a Escola Anchieta, como é popularmente conhecida, localiza-se a Rua Joana Ferreira de Sousa, sem número, próxima a outra instituição educacional estadual bastante conhecida, a Escola Elaine Soares Brasileiro.

Atuando nos turnos, manhã, tarde e noite, a Escola Anchieta atende um total aproximado de 230 alunos, abrangendo as modalidades de ensino fundamental final e a educação de jovens e adultos (EJA). Possuindo em seu quadro de professores, um total de 17 profissionais, auxiliados por 14 funcionários, entre coordenadores, gestor, secretário e auxiliares de serviço.

Com relação à estrutura física Escola Anchieta apresenta um total de 18 dependências, entre salas de aula, sala de informática, cantina, banheiros masculinos e femininos, sala de professores, secretaria e direção.

Quanto aos recursos financeiros, a Escola Anchieta está subjugada aos recursos municipais da educação, administrados e distribuídos pela secretaria municipal de educação.

4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada durante mês de Abril de 2014, onde se entregou um questionário a cada diretor, que em comum acordo e após ser orientado o levou para casa onde após sua leitura procedeu ao preenchimento das respostas e devolveu no prazo máximo estipulado que fora de 15 dias, devidamente

preenchido e assinado, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

4.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento para coleta dos dados utilizado no estudo foi o questionário estruturado, o qual é apresentado em duas partes:

1. Dados gerais para caracterizar a situação profissional dos entrevistados, incluindo as seguintes variáveis: idade, sexo, profissão, estado civil, curso de capacitação, pós-graduação, tempo de trabalho, etc.
2. Um inventário para identificar Conceito de gestão, liderança e autoridade, Funções do gestor: parte administrativa e parte pedagógica.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto, nos propomos a considerar e analisar as respostas dadas pelos dois diretores participantes deste estudo, cujo objetivo principal é de identificar potencialidades e fragilidades apresentadas nas gestões escolares da EEEF Profº José Bento e EMEF Padre José de Anchieta, ambas situadas na cidade de Santa Helena, estado da Paraíba.

Como mencionado anteriormente o instrumento de coleta dos dados constituiu-se de um questionário, composto por duas partes, uma referente aos dados de identificação geral, e a outra parte relacionada à investigação do problema desta pesquisa.

Quanto aos dados gerais, temos: em relação ao sexo dos indivíduos investigados, contamos com 01 (hum) do sexo masculino e 01(hum) do sexo feminino. Ambos os professores, residentes na cidade (universo da pesquisa). Com relação à formação acadêmica, ambos são graduados, possuindo pós-graduação incompleta. Os dois investigados já possuíam experiência na área educacional como professores, contando apenas com um diferencial entre eles, o tempo de serviço na função de diretor escolar, um contando com 8 anos e outro apenas com 01 ano.

Mas vale ressaltar que estas informações referentes aos indivíduos investigados não são de superior importância para este estudo, afinal nossa intenção é também a de compreender o contexto de atuação do gestor, independente de quem esteja desempenhando a função.

Agora, a fim de melhor proceder a análise da segunda parte do questionário elaboramos um quadro comparativo a partir das respostas obtidas e as classificamos em acordo com algumas categorias. Nele, com o intuito de conservar o anonimato dos diretores, iremos tratá-los por pessoa A e pessoa B. Vejamos:

Entrevistado	Categoria 01	
	Forma de ascensão ao cargo e experiências anteriores	Esfera de atuação
Gestor A	<u>Indicação da Secretaria Municipal de Educação. É minha primeira vez como gestor.</u>	<u>Sou gestor na esfera municipal. Trabalho também em uma escola estadual, como professor.</u>
	<u>Eu cheguei ao cargo por indicação do</u>	<u>Atualmente eu trabalho em duas</u>