

RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA GESTÃO ESCOLAR

Simone de Freitas Antoniosi
Douglas Ricardo de Assis

simonepfreitas@uol.com.br

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo conhecer o desenvolvimento da gestão escolar através de um enfoque histórico para assim entender o que é uma gestão democrática, participativa e emancipatória para as escolas públicas brasileiras. Para melhor entendimento do tema proposto foi necessária à pesquisa bibliográfica, passando por varias épocas obtendo reflexões a respeito à compreensão política da educação como bem social de extremo valor para todos.

Palavras-chave: Gestão escolar, Tipos de Gestão, Gestão democrática

ABSTRACT

This paper aims to know the development of school management through a historical approach to understand what a democratic, participatory and emancipatory management for Brazilian public schools is. For a better understanding of the proposed theme it was necessary to bibliographical research, going through several times obtaining reflections about the political understanding of education as a social good of extreme value for all.

KEY-WORDS: School Management, Types of Management, Democratic Management

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho alguns pontos fundamentais da gestão escolar serão apresentados como: história, conceitos, modificações, e modelos desenvolvidos ao longo da história educacional brasileira.

Os termos Gestão têm origem latina *gerere*, e significa “ato de administrar, de gerenciar, governar ou conduzir” e para os educadores o significado mais importante e que melhor se encaixa para a educação é o de gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui, pois a escola é um bem comum a todos os cidadãos e também responsabilidade de todos. (Ref.)

Saber como surgiu e como evoluiu a educação no Brasil nos ensina a como conduzir uma gestão democrática e com mais sucesso, pois quando conhecemos os antecedentes procuramos ampliar e melhorar também se referindo a gestão educativa, seja do macro ou do microsistema, que no último caso se refere ao sistema escolar.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Administrar uma escola não é tarefa fácil, mas quando se tem um bom administrador e uma equipe que coopera para o desenvolvimento do conteúdo pedagógico e acompanhar os alunos no seu desenvolvimento facilitando o processo ensino-aprendizagem (OLIVEIRA, 2014)

“A escola desempenha um papel institucional e, conseqüentemente, organizacional. Define regras do jogo ou as influencia, criando outras e/ou modificando as já definidas. Não é, portanto, uma instância comprometida apenas e tão somente com a dimensão curricular, pedagógica e socializadora. Em outras palavras, a escola ultrapassa essas funções.” (OLIVEIRA, 2014, p. 14).

Assim o diretor torna-se responsável legal pela instituição, sendo uma especialidade do pedagogo, pois a escola precisa mostrar os resultados do aprendizado dos seus alunos. Entretanto, sabemos que não é sempre que tudo ocorre como o planejado, assim o gestor escolar tem a função de alguém que direciona sua equipe para alcançar as metas desejadas. A educadora Heloísa

Lück, defende o estímulo à gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar, ao ocorrer isso existe o nascimento de um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam suas responsabilidades (LÜCK, 2006)

Fazem parte deste cenário: o diretor, vice - diretor, o coordenador, os professores, a equipe da secretaria, a equipe da limpeza, os alunos, sua família e a comunidade em torno. A Lei de diretrizes e Bases especifica quais são os profissionais responsáveis pela aprendizagem e ressalta a ação conjunta entre escola e famílias (BRASIL, 1994) Assim, demonstrada em seus artigos:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: (...).

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; (...).

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de: (...)

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

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: [...] II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1994)

Neste contexto, a função do gestor escolar ultrapassa os aspectos administrativos, burocráticos, escriturários. Ele torna-se o principal catalisador, que organiza os trabalhos burocráticos e ao mesmo tempo proporcionando democraticamente uma educação de qualidade. Assim exerce sua liderança política, ou seja, ter a legitimidade da sua função e acima de tudo exercer o trabalho pedagógico. Porém, diferentes concepções de gestão têm-se configurado no cenário educacional brasileiro (LIBÂNEO, 2007). Na Tabela 1 destacam-se as principais concepções segundo Libâneo.

Tabela 1: Concepções de organização e gestão escolar segundo Libâneo.

Técnico-científica	Autogestionária
<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquização cargos e funções • Racionalidade do trabalho • Administração clássica ou burocrática • Gestão de qualidade total • Prescrição detalhada de funções e 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade coletiva • Ausência da direção centralizada • Acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da

tarefa <ul style="list-style-type: none"> • Divisão técnica do trabalho escolar • Poder centralizado no diretor • Formas de comunicação verticalizadas • Maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais 	instituição <ul style="list-style-type: none"> • Recusa do exercício da autoridade e • Promoção do poder coletivo na escola • Decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões • Alternância no exercício de funções • Ênfase nas relações pessoais, mais do que nas tarefas
Interpretativa	Democrática-Participativa
<ul style="list-style-type: none"> • Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora” como valores e práticas compartilhadas • Trabalha com base nas experiências subjetivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de objetividade no trato de questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais • Advoga formas de gestão participativa, mas não exclui a necessidade da coordenação. • defende uma forma coletiva de tomada de decisões, sem desobrigar as pessoas da responsabilidade individual.

2.1 Gestão Administrativa

Corresponde a parte burocrática, envolve as às questões sobre a estrutura, condições e organização física e também legal do lugar, cuidar da manutenção física do prédio e dos seus objetos, seguindo as leis que regem os direitos e deveres de cada cidadão, sendo de extrema importância o gestor conhecê-las assim para poder colocar em prática o que está disposto nas leis. (Ref.)

2.2 Gestão Pedagógica

Está relacionada a parte educacional e relaciona –se diretamente as atividade do setor educacional, é o pilar mais importante da gestão de escolas e cursos. Sejam eles profissionalizantes, cursos livres, cursos de idiomas ou de ensino superior, neste caso também tem se o acompanhamento e a avaliação do rendimento do que foi planejado anteriormente. Dentro das estratégias, objetivos e metas verificar se foi possível alcançar bons resultados, caso o contrário, entender os motivos que levaram a um não aproveitamento total desses requisitos e fazer a avaliação periódica. O diretor é o responsável

juntamente com o coordenador pedagógico no campo pedagógico rumo ao sucesso, ou fracasso e elaborar e aplicar os projetos e planos (ABDIAN, 2010).

“[...] criar situações favoráveis ao envolvimento da equipe escolar e localizar os pontos fracos do sistema estudar soluções convenientes. O diretor deve ainda influenciar os vários níveis de educação escolar e, junto aos órgãos mais altos da administração do ensino, justificar suas proposições, e influenciar tomadas de decisões, além de trazer dos níveis superiores as informações e decisões necessárias para a vida escolar, interpreta-las dentro da sua realidade escolar e tentar aplicá-las em consonância com os seus colaboradores.” (ALONSO, 1976, p.151 apud Abdian, 2010, p.30)

2.3 Gestão de Recursos Humanos

É a gestão dos indivíduos que fazem parte do esquema escolar. Considerada por muitas pessoas a parte mais sensível da gestão, pois não é fácil manter várias pessoas trabalhando motivadas e satisfeitas, sem nenhum problema ou dificuldade no trajeto, saber contornar as dificuldades e as complicações do cotidiano e das relações entre os sujeitos é realmente uma tarefa para poucos. O gestor deve realizar o diálogo entre os alunos e os professores, funcionários e alunos, proporcionando um modelo de escola democrática onde vemos uma gestão que em suma deve ser democrática (VEIGA, 1997).

“A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores” (VEIGA, 1997, p.18)

3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

3.1 Gestão Escolar No Brasil A Partir Do Século XX- Primórdios da Gestão Escolar

No Brasil assim como no mundo, durante muitos séculos a educação foi dirigida pela religião católica. O intuito da escola adepta ao catolicismo era de instruir filhos de colonos e catequizar os índios e o aprendizado profissional e agrícola era o suficiente para elitizar os colonos. Depois da exclusão dos Jesuítas do país o ensino passa a ser financiado pelo Estado. Assim com o

passar do tempo surgem políticas públicas para conduzir e controlar a Educação, foi a partir do século XIX que a questão da administração escolar começou a aparecer. (Ref.)

Ribeiro (1986) afirma que “(...) A expressão Administração Escolar como título de certa área de problemas pedagógicos tratados em documentos nacionais aparece, pela primeira vez, em 1883 nos pareceres de Rui Barbosa”, percebemos que assim como o Brasil estava passando por uma transformação (de Império para República) o questão da administração escolar estava apenas começando (AFONSO, 2001).

[...] o Estado tem já uma longa duração histórica. Tendo isso em conta, e não esquecendo que só poderá ser bem caracterizado por referência às mutações particulares que foram ocorrendo na sua configuração, natureza e funções, O Estado será aqui genericamente entendido como a organização política que, a partir de um determinado momento histórico, conquista, afirma e mantém a soberania sobre um determinado território, aí exercendo, entre outras, as funções de regulação, coerção e controle social – funções essas também mutáveis e com configurações específicas, e tornando-se, já na transição para a modernidade, gradualmente indispensáveis ao funcionamento, expansão e consolidação do sistema econômico capitalista [...] (AFONSO, 2001, p. 17).

O Brasil torna-se uma República (a partir de 1889) recebendo grande influência norte-americana e positivista, com pensadores que ajudaram no desenvolvimento e progresso da educação brasileira. Com o começo da gestão escolar (chamada administração escolar) marcada pela severidade e mecanismos. Assim durante este período a várias reformas para a educação, os ideais positivista ganham forças. (Ref.)

Ao passar pela ditadura e pela Era Vargas, o Brasil continua sendo influenciado pelos EUA, apoiado por Getúlio Vargas, a educação no Brasil adquiriu um caráter técnico-científico muito forte, pois a ideologia do mercado de trabalho estava se proliferando por todo o mundo. (Ref.)

“A educação tinha como principal função estabelecer que determinados fins fossem atingidos “(...) possibilitando a disseminação dos valores morais e a ampliação do número de trabalhadores para atender às exigências do esperado desenvolvimento econômico.” (COLARES e COLARES, 2003, p.24).

As teorias que influenciaram a administração escolar nesta época foram as de José Querino Ribeiro:

- Com ligação aos pensamentos de Taylor diz respeito à racionalização do trabalho, à especialização da mão de obra e em objetivos técnicos, tornando teorias de administração pública em teorias de administração escolar, colocando a importância da especialização das funções dentro do ambiente empresarial. Aqui aparecem as funções na direção da escola: diretor, inspetor, orientador, supervisor, ou seja, funções específicas para a administração escolar.

- Sugere um uso comedido e lógico das teorias de Taylor e Fayol, para favorecer o desenvolvimento do processo administrativo da escola.

“Taylor não dispunha em sua época de conhecimento e experiências que lhe permitissem distinguir entre as conveniências de sua rigorosa e metodicamente cronometrada análise de trabalho e as inconveniências psicossociais resultantes da superespecialização. (...) Outra (crítica) que lhe poderíamos fazer (aliás ele não está sozinho neste ponto de vista) é a que se refere à obsessão da unidade de comando.” (RIBEIRO, 1986, p.62 e 64)

- Busca de maior produtividade com a racionalização das atividades escolares, esquecendo que nem toda a cadeia escolar pode ser regida como um empresa.

Nas atividades específicas e supletivas da escola, trata-se de: Medir o quê? O ensino e o aprendizado; o ajustamento a padrões e valores sociais. Medir como? Por exames tradicionais, testes, inquéritos, observações, entrevistas, relatórios, registros. Medir com quê? Parece-nos que só há uma unidade de medida aplicável a essa ordem de fenômenos – a presunção. (RIBEIRO, 1986, p.170)

Vale ressaltar que ainda na década de 90 algumas ideias da administração “escolar-empresarial” ainda sobreviviam, assim as teorias da gestão educacional passaram a ser também complexas devido às funções de cada sujeito do processo de constituição da verdadeira democracia na escola. (Ref.)

3.2 A Gestão Escolar A Partir Dos Anos 90

“No Brasil, a passagem das tradicionais designações de administração escolar e administração da educação para as denominações de gestão escolar e gestão da educação têm como marco os movimentos sociais, com destaque para os movimentos dos trabalhadores da educação, pela democratização política e social do País, do final da década de 1970 e da década de 1980 (SILVA, 1994)

Acaba a ditadura brasileira e começa o período de redemocratização, o poder passa a ser descentralizado e exige uma maior participação da população, assim mobilizados houve um amplo debate sobre a educação. A partir da Constituição Federal (1988) destaca-se a gestão democrática como princípio norteador do processo do ensino, portanto é necessário entre outras questões que exista participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, e participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, para se efetivar a gestão democrática na escola. Para complementar veio a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDBEN) de 1996 declarando a inclusão da gestão democrática na educação pública brasileira, o termo “administração escolar” foi substituído por “gestão democrática”

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

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Com as reformas de estados, os avanços tecnológicos, os novos ideais da sociedade, e a partir da década de 90 com a Declaração Mundial da Educação para todos sendo um documento que é seguido pelos países em desenvolvimento para que se tenha uma escola de qualidade e com acesso universal, dentro desse clima de globalização, onde países desenvolvidos orientam outros a se desenvolverem social, política, estes documentos validam a necessidade de que a escola pública deve ter uma gestão democrática em que todos os membros envolvidos (professores, pais, funcionários, membros da comunidade, profissionais de diferentes áreas) participem da administração da escola, chamando a isso de “Gestão democrática”.

“Experiências que envolvam a participação das famílias, comunidades locais e organizações não governamentais no incremento da relevância da educação e melhoria de sua qualidade podem ser proveitosamente compartilhadas por diferentes países.” (UNESCO, 1990, p.21)

4. CONCLUSÃO

Depois de analisar o histórico da administração escolar, atual gestão escolar, que por muito tempo a escola não teve gestão apropriada, era sim, uma reprodução da direção empresarial, que por sua vez não atende a muitas questões educacionais.

Questões estas que foram evoluindo conforme o mundo se atualiza e progride, devido a necessidade de compreensão da condição das escolas públicas no país que precisa da posição firme de todos os atores desse elenco educativo, por isso a gestão democrática é ponto fundamental de partida para a discussão dessa nova maneira de administrar a educação.

Como principio constitucional norteador a gestão democrática da educação é um indicador de que na democracia, não é possível separar a educação da prática, pois assim não refletiria esses princípios, diz Adrião e Camargo (2001) “[...] esse resultado pode ser atribuído à omissão do texto constitucional com relação à definição de diretrizes gerais para a constituição e gestão dos diferentes sistemas de ensino.” (p.78).

Com a reforma do Estado e a influência de organismos internacionais a gestão democrática da escola pública passou por profundas transformações desde sua criação, Através das leis nacionais e organismos internacionais mostra que o poder não é restrito apenas ao diretor mas a todos os envolvidos no processo educativo, culminando na participação da comunidade escolar nas decisões.

Vemos através da história que o desejo de mudança oriundo da época da ditadura tenha conseguido mudanças consideráveis, se não houver uma conscientização da massa popular e daqueles que exercem o poder , de que eles tem o dever de criarem e apoiarem os profissionais da área da educação em um trabalho de gestão democrática verdadeiro e amplo para que a educação possa enfim brilhar em nosso país.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, G.Z. Escola e avaliação em larga escala (contra)posições. In: WERLE, F.O.C. (org.). Avaliação em larga escala: foco na escola. 1 ed. São Leopoldo; Brasília: Oikos; Liberlivro, 2010, p.21-36.

ADRIÃO, Teresa; e CAMARGO, Rubens B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, Romualdo P. e ADRIÃO, Teresa. (Orgs.) **Gestão financiamento e direito à educação – análise da LDB e da Constituição Federal**, São Paulo, Xamã, 2001.

AFONSO, A. J. **Reforma do estado e políticas educacionais: entre a crise do estado-nação e a emergência da regulação supranacional**. Educ. Soc., Campinas, v.22, n.75, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br>

ALONSO, M. O papel do diretor na administração escolar. São Paulo: Difel, 1976.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9394/96. Brasília, DF: 1996.

BREYNNER R. OLIVEIRA & ADRIANA M. TONINI, **Gestão Escolar e Formação Continuada de Professores** — Editar, Juiz de Fora – 2014

COLARES, Anselmo Alencar. & COLARES, Maria L. I. Souza. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional**. Anpae, Campinas-SP, Autores Associados, 2003.

LIBÂNEO, J. C. et. al. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. Coleção Docência em Formação. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, H. **Gestão Educacional - Uma Questão Paradigmática**, Ed. Vozes.2006.

MARTINS, M.; AMANCIO, P., **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**, Editora Brasport, 2007.

RIBEIRO, J.Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. 2ª edição revisada, Anotada e ampliada por João Gualberto de carvalho Meneses. São Paulo, saraiva, 1986.

SILVA, M. A. **Administração dos conflitos sociais: as reformas administrativas e educacionais como respostas às questões emergentes da prática social. (o caso de minas gerais)**. 1994. Tese (doutorado em educação). Faculdade de educação, Unicamp, campinas; 1994.

UNESCO. **Declaração mundial sobre educação para todos**. Jomtien, Tailândia.1990.

VEIGA, I. P. A. (org.) **Projeto político pedagógico – uma construção possível**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.