

**As teorias da administração e suas
relações com a realidade escolar hoje**

**The theories of administrations and its
relation to the current school reality**

Marilys Ribas Graczyk¹

RESUMO

Este texto é resultado de estudos e pesquisas realizadas como supervisora escolar, a fim de conseguirmos melhor compreensão da gestão escolar, quando da realização de uma disciplina, como aluna especial no Programa de Pós-Graduação em Educação, em nível de Mestrado da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Tem como finalidade provocar professores e diretores de escolas a refletirem sobre o tipo de administração existente na instituição em que trabalham. Contém algumas reflexões sobre a tradição funcionalista de administração e sobre a concepção democrática-participativa de gestão.

Palavras-chave: administração, gestão escolar, modelos de administração escolar

ABSTRACT

This text is resulted of studies and carried through research as pertaining to school supervisor, in order to obtain understanding of the pertaining to school management better, when of the accomplishment of one it disciplines, as special pupil in the Program of After-Graduation in Education, in level of Master of the Universidade Estadual de Ponta Grossa. It has as purpose to provoke professors and directors of schools to reflect on the type of existing administration in the institution where they work. It contains some reflections on the functionary tradition of administration and the democratic-participate conception of management.

Key words: administration, pertaining to school management, models of pertaining to school administration

¹ Especialista em Gestão Educacional. Coordenadora do Curso Normal do Colégio Sagrada Família. Professora colaboradora em Metodologia e Prática de Ensino da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

A principal finalidade deste texto é provocar professores e diretores de escolas a refletirem sobre o tipo de administração existente nas escolas em que trabalham, vivem e convivem, pois consideramos que sempre há oportunidades de estudo e reflexões, devemos partilhar os saberes apreendidos, para podermos construir uma escola mais adequada à realidade, mais humana e de melhor qualidade. Assim, a partir de estudos e pesquisas sobre as teorias da administração, vamos pontuar algumas questões da tradição funcionalista que, segundo nosso entendimento, são importantes e podemos dar pistas, a fim de que cheguemos a mudanças qualitativas no cotidiano escolar.

Com isso, não queremos dizer que outras teorias existentes e estudadas sejam menos importantes e não estejam também presentes nas instituições. Mas nós, que vivemos no cotidiano escolar e bem perto da administração de uma escola particular, com certeza sentimos a presença das marcas indelévels do poder centrado no diretor e das relações de subordinação em que uns têm mais autoridade do que outros.

Segundo Brandalise, (2002, p.25), *da teoria funcionalista prevalece como preocupação central por parte dos administradores a ordem estrutural, o comportamento funcional e a integração social. Constituem o chamado 'paradigma tradicional' que tem prevalecido na pesquisa e na*

prática da gestão da educação ocidental, cujos objetivos são alcançar a ordem e o progresso social, a integração e a coesão social, a satisfação das necessidades sociais e a reprodução estrutural e cultural da sociedade.

Dos aspectos estudados, observamos que Max Weber foi o responsável pela introdução do conceito de burocracia e de suas características na literatura até hoje vigente, por acreditar que o progresso da organização burocrática, em relação às outras formas de organização, deve-se a sua superioridade puramente técnica.

O característico do modelo burocrático podem ser assim resumido: as tarefas da organização se distribuem, entre as várias posições, como deveres pessoais. Implicitamente há uma divisão de trabalho estabelecida entre os cargos, o que propicia um alto grau de especialização e permite que se contrate funcionários tendo por base a qualificação técnica. Os cargos são organizados em uma estrutura de autoridade hierárquica, geralmente em forma piramidal, na qual cada elemento é responsável pelas decisões e ações de seus subordinados, como também pela sua perante seu superior na pirâmide. É um sistema formalmente definido com regras e regulamentos que governam as decisões e ações oficiais. Os funcionários devem assumir uma orientação impessoal no contato com os clientes e demais funcionários. O emprego na organização constitui uma carreira

para os funcionários, os quais são nomeados e não eleitos; depois de um período probatório, ganham estabilidade e ficam protegidos contra a demissão arbitrária.

As escolas públicas e privadas seguem certas tendências burocráticas, as quais variam em alguns aspectos de uma para outra, pois na sua organização sofrem a influência da necessidade de especialização e divisão de tarefas. Nota-se isso quanto aos cargos existentes: diretor, vice-diretor, supervisor escolar, orientador educacional. Tais cargos evidenciam que a organização escolar desenvolveu uma hierarquia de autoridade, bem definida. Basta olhar no projeto político pedagógico e observar o organograma que é utilizado para especificar as linhas de autoridade e os canais de comunicação. Mesmo na ausência de um organograma, os funcionários da escola têm um conceito claro da natureza da hierarquia nos sistemas escolares.

Além disso, na sua organização, a escola é inclinada ao uso de um regulamento geral para o desenvolvimento de padrões que assegurem certa uniformidade no desempenho de tarefas. Esse regulamento aparece em forma de manuais de desempenho, manuais de diretrizes, regimento ou outra qualquer denominação. É importante realçar ainda, que a despeito das freqüentes proclamações sobre integração e democracia, a organização escolar tem feito aplicação extensiva dos princípios da impessoalidade nas

relações organizacionais. Mesmo assim, é importante fazer parte do quadro de pessoal via concurso, pois se passa a ser profissional da carreira e obter promoções por antiguidade e mérito.

Não podemos esquecer que é a administração burocrática visa à racionalização do trabalho e à eficiência dos serviços escolares. Possivelmente, é por isso que, de alguma forma, essa forma de administração está presente até hoje na organização da escola, mesmo que em suas diversas ênfases tenha sido muito criticada e até, rechaçada.

Atualmente, levando em conta todas as questões de poder e a necessária administração dos conflitos existentes no cotidiano escolar, outras concepções de organização e de gestão vêm sendo enfocadas, a fim de conseguir-se uma melhor gestão, principalmente de pessoal, e as escolas procuram efetivá-las.

A concepção democrática-participativa, que tem por base a relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola, é um dos principais exemplos de gestão, e muitos estudiosos da área têm dedicado seu tempo a discussões sobre o tema. É um modelo que defende a busca de objetivos comuns, a serem assumidos por todos os elementos da organização, e ressalta uma forma de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente. Concebe a participação de todos nas decisões como ingrediente imprescindível para a cri-

ação e desenvolvimento de relações democráticas e solidárias.

Observamos, na literatura existente, que muitas experiências vêm sendo realizadas e que várias escolas estão em busca da efetivação desse paradigma de gestão. Nesse sentido, têm tentando trabalhar com o Conselho Escolar, o qual possui atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, sendo constituído com elementos da instituição e da comunidade. Têm, também, implementado os Conselhos de Classe e de Série, já com participação de pais e alunos, a Associação de Pais e Mestres entre outros segmentos participativos já existentes na escola.

É importante ressaltar que a democracia na escola não se exaure na participação, mas consideramos que todas as suas práticas devem refletir os valores basilares da democracia: a liberdade, a não-discriminação, a solidariedade e o respeito a cada um, a partir da organização de um sistema que dê lugar à diversidade social, à liberdade do professor, ao método pelo qual é abordado qualquer conteúdo, ou à avaliação.

Temos consciência de que as escolas que estão buscando a efetivação do novo paradigma ainda não conseguiram realizar todos os valores apontados, mas com certeza, se persistirem com o trabalho, conseguirão concretizá-los.

É claro que muitas teorias existiram e existem, passaram por uma evolução, foram criticadas e aperfeiçoa-

das. Cada uma, com as características que lhe são específicas, influenciou ou vem influenciando a escola, até que chegarmos ao que está posto hoje. A teoria da gestão democrático-participativa de maneira geral, e particularmente na educação, é uma síntese integrada das teorias administrativas organizacionais.

Embora as ações escolares venham sofrendo, ao longo dos anos, a influência dessas teorias, a que tem se manifestada com mais força é a concepção burocrática. O que esperamos é que as escolas extrapolem os padrões da objetividade e da racionalidade técnica e que cheguem a um ponto em que a organização e a gestão considerem as pessoas que trabalham na escola, também e principalmente, na sua dimensão humana. Queremos crer que, com a implementação e a consolidação do paradigma democrático-participativo, esse sonho será realizado.

REFERÊNCIAS

- BRANDALISE, M.A.T. A cultura da qualidade no processo de gestão escolar: um desafio contemporâneo. Ponta Grossa, UEPG, 2002. Dissertação de mestrado.
- GOMES, C.A. **Qualidade, eficiência e equidade na educação básica**. Brasília: IPEA, 1992.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. 4.ed. Goiânia: Alternativa, 2001.