

# Capítulo 4

## HISTÓRICO DO ADMINISTRADOR AO GESTOR ESCOLAR NO BRASIL: DA PRIMEIRA REPÚBLICA (1889) AOS DIAS ATUAIS



# HISTÓRICO DO ADMINISTRADOR AO GESTOR ESCOLAR NO BRASIL: DA PRIMEIRA REPÚBLICA (1889) AOS DIAS ATUAIS

## HISTORY FROM THE ADMINISTRATOR TO THE SCHOOL MANAGER IN BRAZIL: FROM THE FIRST REPUBLIC (1889) TO THE CURRENT DAYS

Cibele Juliane Barros Generoso<sup>1</sup>

Érica Cristiane Barros Moreira<sup>2</sup>

**Resumo:** Neste estudo, realizamos uma reflexão histórica sobre o surgimento da função de administrador escolar na Primeira República até se transformar, nos dias atuais, em gestor escolar, e quais as funções desse profissional como mediador entre os diferentes níveis dos sistemas, possibilitando o desenvolvimento de uma educação de qualidade em nossas escolas.

**Palavras chaves:** Administrador; Gestor; Escola.

**Abstract:** In this study, we carried out a historical reflection on the emergence of the function of school administrator in the First Republic until it became, nowadays, a school manager, and what were the functions of this professional as a mediator between the different levels of the systems, enabling the development quality education in our schools.

---

1 Licenciatura em Pedagogia (UNOESTE)

2 Licenciatura em Pedagogia (UNESP); Licenciatura em Matemática (UNIVESP); Pós graduada em Educação Especial.



**Keywords:** Administrator; Manager; School.

A palavra administrar possui como significado: “governar, reger, exercer um determinado cargo ou função [...]” (AURÉLIO, 2001, p. 17). Segundo Lombardi (2010, p. 22), a administração escolar baseou-se nas teorias administrativas com “o intuito de a educação alcançar maior eficiência, produtividade e êxito, idêntico ao conseguido nas atividades empresariais” e Félix<sup>1</sup> (1985 apud Lombardi, 2010, p. 22) acrescenta que

enquanto a administração de Empresa desenvolve teorias sobre a organização do trabalho nas empresas capitalistas, a administração escolar apresenta proposições teóricas sobre a organização do trabalho na escola e no sistema escolar.

Para entendermos como administrador escolar se transformou em gestor escolar, vamos percorrer a história e as atribuições desse cargo, juntamente com a história da educação do nosso país.

### **Primeira República (1889-1930)**

A administração escolar iniciou-se desde a colonização do nosso país, com o projeto de educação dos jesuítas, porém o cargo e a função de diretor surgiram somente na Primeira República (ANDREOTTI, 2010).

Com a proclamação da República, em 1889, a escola de acordo com Penteado; Neto (2010, p. 75), “tornou-se o emblema da instauração da nova ordem”. Na escola estavam depositadas esperanças para dias melhores, e acreditavam que (PENTEADO; NETO, 2010, p. 75)

Os anseios republicanos ancoravam-se na ideia de que o saber e a cidadania, entrelaçados, eram capazes de trazer o progresso, e que o futuro seria lumi-



noso (Carvalho, 1989, p. 23). Educar era então a pedra de toque desse novo regime que se instalava, embora o anseio por ensinar não fosse bastante: começou-se a perceber que era necessário saber ensinar.

A primeira Constituição Republicana de 1891 caracterizava-se num perfil federalista, isto é, os estados possuíam a sua autonomia garantida, podendo organizar os seus sistemas de ensino livremente, ficando a união responsável somente pelo ensino superior (PENTEADO; NETO, 2010).

Neste momento os estados começaram a organizar os seus sistemas de ensino. Um estado que obteve as principais reformas, foi o de São Paulo, que contribuiu com importantes fatos na história da nossa educação e nas atribuições do cargo do diretor.

Em nível nacional a nova estrutura de escola já trazia a figura do diretor pelo decreto 3.890 de 1º/01/1901, assinado por Epiácio Pessoa, que abrangia as instituições federais de ensino superior e secundário. Observa-se nesta época que o cargo de diretor era estritamente administrativo, devendo o mesmo prestar conta somente ao governo, e todas as decisões eram tomadas por si mesmo, sem o apoio de outro integrante da escola (PENTEADO; NETO, 2010).

Já existia neste momento uma preocupação, em como organizar a administração das escolas, tornando-as mais organizada e eficiente, neste contexto no estado de São Paulo, ocorreram algumas reformas educacionais, criando-se os grupos escolares, que eram a “reunião de várias escolas instaladas em um único prédio” (PENTEADO; NETO, 2010, p. 76). Esses grupos escolares adquiriram contornos próprios, “além de serventes” e “diretores para sua administração”. (PENTEADO; NETO, 2010, p. 85). O diretor segundo Penteado; Neto (2010, p. 86) era

Elemento chave na instituição escolar, sua função era a de transformar a simples reunião de escolas em uma escola graduada e orgânica. Único responsável pela escola perante o governo, o diretor era interlocutor da escola com a administração do ensino. Do diretor se espera tudo: organizar, coordenar,



fiscalizar e dirigir o ensino primário (Souza, 1998, p. 75). O diretor do Grupo Escolar deveria ser o elemento capaz de garantir a transformação da antiga escola e de primeiras letras em uma escola moderna, responsável pelo ensino renovado, e zelar pela vigência da reforma republicana.

Existia, portanto, nessas escolas, concentração do poder nas mãos do diretor escolar e uma rígida hierarquia, criando “uma trama de deveres a cumprir e normas a obedecer, que se estabeleciam entre diretor-professor-alunos, de um lado, e entre diretor-servente-porteiro de outro”, afastando qualquer possibilidade de participação dos pais e comunidades no processo de ensino-aprendizagem (PENTEADO; NETO, 2010, p. 87), e o diretor assim como em outras organizações, prestava contas e era comandado pelo governador.

Em 1911, o Decreto Federal nº 8.659, de 5/04/1911, promulgado por Rivadávia Corrêa, Ministro do Estado e Justiça e Negócios Interiores, trouxe muitas alterações no âmbito da instituição escolar, ou seja, “as unidades escolares não precisavam justificar seus atos e decisões a nenhuma outra instituição, retirando do Estado o poder de interferência no setor educacional”, tendo com concepção a liberdade do ensino e a autonomia da escola, possibilitando grandes mudanças em relação ao cargo de diretor, sendo este eleito entre seus pares e prestava contas somente à própria instituição. (PENTEADO; NETO, 2010, p. 82).

Entretanto, esses avanços ocorridos na história do cargo do diretor escolar no Brasil neste período, passam por modificações novamente em 1915, com a Reforma Carlos Maximiliano, pelo decreto nº 11.530 de 18/03/1915. Esta reforma vem com o objetivo de reoficializar o ensino, com o intuito de reverter à situação do decreto anterior (nº 8.659), que era considerado como desastroso (PENTEADO; NETO, 2010).

Nesta reforma, os diretores eram nomeados e demitidos, somente pelo Presidente da República, as suas funções exercidas anteriormente, com certa autonomia, diante da escola, foram então

barradas por este decreto, sendo que o diretor escolar volta a ser controlado pelo governo, devendo “reportar tudo o que se passava no universo da instituição escolar”, por meio de “relatório minucioso” ao “Conselho Superior de Ensino, em que detalharia tudo o que ocorreu no instituto a respeito da ordem, disciplina, observância das leis e do orçamento (alínea d)”. (PENTEADO; NETO, 2010, p. 82).

A última reforma em âmbito federal, da Primeira República, ocorreu em 1925, com a Reforma Rocha Vaz, pelo decreto nº 16.782, de 13/01/1925. Esta reforma estabelecia que cada instituição de ensino secundário ou superior, haveria um diretor e um vice-diretor, em que ambos seriam escolhidos e demitidos, assim como na reforma anterior pelo Presidente da República. E segundo Penteado; Neto (2010, p. 83) esta reforma “de caráter conservador”, “retirou completamente a autonomia didática e administrativa que fora concedida em 1911”, permitindo “ao governo controlar ideologicamente o sistema de ensino”.

### **Era Vargas (1930 a 1945)**

De 1930 a 1945, o nosso país passou pela Segunda República, conhecido com a Era Vargas. Neste período da história, ocorreram muitos fatos marcantes no incentivo à industrialização como a Revolução de 1930, a Revolução Constitucionalista de 1932 e a instauração do Estado Novo em 1937 (ANDREOTTI, 2010). Assim, segundo Andreotti (2010, p. 106):

Nesse cenário de intenso desenvolvimento das forças produtivas, a educação escolar foi considerada não apenas como propulsora do progresso e instrumento de reconstrução nacional, em conformidade com as aspirações republicanas, mas também como meio eficaz de promoção e ascensão social.

Na década de 30, ocorreram importantes avanços na nossa educação para propulsar o crescimento do nosso país como: “a criação do Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública”;



a “elaboração de um Plano Nacional de Educação”; “o estabelecimento, na Constituição de 1934, da gratuidade e da obrigatoriedade do ensino elementar” (ANDREOTTI, 2010, p. 106) e outras reformas com iniciativa do Estado e da União.

Neste período surge o Movimento da Escola Nova, que era formado por educadores, que defendiam uma escola pública de qualidade para todos, com ideais liberais, questionando sobre a educação tradicional, que era tão presente nas escolas. Com este pensamento, os educadores apresentaram em 1932, um Plano de Reconstrução Nacional, por meio do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (ANDREOTTI, 2010). Este Manifesto segundo Andreotti (2010, p. 107)

[...] defendia a escola pública, laica, gratuita e obrigatória e a necessidade de elaboração de um Plano Nacional de Educação, o que redefiniu as debates no campo educacional e influenciou várias regulamentações posteriores. Saviani (2004, p.35) [...] afirma que o manifesto foi um marco de referência que inspirou as gerações seguintes, influenciando a teoria da educação, a política educacional e a prática pedagógica.

Uma das influências deste Manifesto foi em relação à administração escolar, sendo que, com o aumento “da escolarização foram estabelecidas políticas para a formação de profissionais da educação”, o Manifesto denunciou a “precariedade do atendimento escolar pelos poderes públicos”, apontando como causa dessa situação “a falta de espírito filosófico e científico nas diretrizes que orientavam a administração da educação”. E também defendiam a formação em nível superior dos profissionais da educação. (ANDREOTTI, 2010, p. 114).

Em 1933, o Estado de São Paulo, como propulsor das transformações escolanovistas, transformou a Escola Normal de São Paulo, responsável até então em formar somente professores, em Instituto de Educação, com os seguintes objetivos: “formar professores primários e secundários, inspetores e diretores de escolas e manter cursos de aperfeiçoamento e de divulgação para os membros



efetivos do magistério” (ANDREOTTI, 2010, p. 116).

Neste mesmo ano, ocorreram outras transformações, segundo Andreotti (2010, p. 116), que marcaram a nossa história que foram:

- Decreto Estadual nº 5804, que estabelecia que o cargo de professores fossem providos por concurso público e os cargos de Delegado de Ensino e de Diretor de Grupo Escolar, seriam cargos de confiança, podendo ser ocupados por professores com experiência de dois anos de magistério.

- Decreto nº 5884/33, institui o Código de Educação do Estado, reestruturando todo o sistema de ensino, ao exigir concurso público de títulos e provas para provimento do cargo de Diretor de Grupo Escolar.

Neste último decreto, os diplomados, no Instituto de Educação, estavam dispensados das provas, o que acarretaria a não exigência do concurso (ANDREOTTI, 2010).

Em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo, possibilitando a formação superior dos professores, que até então eram formados somente pela Escola Normal. O Instituto de Educação foi passado para essa universidade, criando pela regência de Roldão Lopes de Barros, o “Curso de Especialização para Administradores Escolares, com dois anos de duração”. Após, ocorreram outros cursos de curta duração para aprimoramento dos profissionais que já ocupavam o cargo de direção escolar (ANDREOTTI, 2010, p. 117).

A Constituição Federal, de 1934, “tornou obrigatório o concurso público para o provimento de cargos do magistério e a incumbência dos estados na fiscalização e regulamentação das instituições de ensino” (ANDREOTTI, 2010, p.117).

Mesmo com a institucionalização do provimento do concurso público para estes cargos “as práticas clientelistas estenderam-se na escolha de diretor de escola por indicação, que geralmente, era político-partidária” (ANDREOTTI, 2010, p. 118) e os interesses eram todos voltados à classe burguesa.





Neste período começaram alguns estudos, sobre a Administração Escolar das Escolas Públicas, e um dos pioneiros foi José Querino Ribeiro, sugerindo as primeiras formas de organização e administração da escola, “revelando a influência, no âmbito da educação, das modernas diretrizes da teoria administrativa, pautadas em uma concepção produtivista, fruto do desenvolvimento industrial” (ANDREOTTI, 2010, p. 119).

Com o modelo capitalista que o nosso país foi assumindo, automaticamente a nossa educação foi sendo traçada, também, nesses caminhos, com o objetivo, de qualificar mão de obra para o mercado capitalista.

E neste contexto, a escola foi tomando, os moldes de uma empresa, utilizando-se de teorias administrativas para adequar a administração escolar, com o modelo capitalista da época, “as primeiras diretrizes para os cursos de administração escolar foram orientadas pelas técnicas de administração na empresa” e até os dias atuais essas diretrizes são discutidas no seio da administração escolar (ANDREOTTI, 2010, p. 121).

Segundo Martelli (1999 apud GALLINDO; ANDREOTTI, 2010, p. 138)

A divisão social do trabalho, a hierarquia das funções, a centralização do poder, a burocracia - conceitos esses aprimorados no desenvolvimento da sociedade capitalista – estão enraizados na forma como a escola se organiza e distribui seus profissionais, na atuação dos diretores e na relação com os alunos. A função da escola, muito difundida pelo capitalismo, é a preparação da mão-de-obra qualificada para o ingresso ao mercado de trabalho.

A atuação do diretor, nesta empresa/escola, seria como um intermediário, ou seja, quem criava as leis a serem executadas, eram os órgãos federais, quem executava eram os professores, e nesse meio estava a figura do diretor, que não tinha autonomia para modificar as ordens dadas, e nem tinha papel de executor das ordens, cumprindo um papel de supervisor do processo e ainda de acordo com

Gallindo; Andreotti (2010, p.140- 1), esta função

[...] ocupou posição hierarquicamente constituída e, dentro da concepção da administração empresarial, assumiu um papel de comando, todavia, encontrava-se subordinado à legislação, cumprindo então o papel reprodutor das políticas públicas, fixando sua ação na área administrativa e não pedagógica. Analisando o papel do diretor de escola segundo o taylorismo, podemos relacioná-lo ao de supervisor da fábrica, que atua também de forma subordinada e supervisiona o processo de produção. Sem possibilidade de uma maior intervenção por não participar do processo de planejamento e concepção, imprimi-se, em última instância, o caráter contraditório da função de diretor, uma autoridade com autonomia muito restrita diante de um estado regulador e centralizador das organizações sociais.

Essa situação meramente burocrática distanciava o diretor, de uma possível intervenção pedagógica. E as leis, que vigoravam até o momento, relacionavam a função de diretor a um “gerenciador a serviço do sistema escolar em seus aspectos econômicos (verbas da educação e produção de mão de obra para o mercado), políticos (cumprimento da legislação com vias ao crescimento econômico) e sociais (atender os anseios sociais)” Gallindo; Andreotti (2010, p. 140).

Em 1961, foi implantada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 4.024. Esta Lei estabeleceu “uma organização mais coerente com as necessidades do nosso país, um currículo flexível para o território nacional e a obrigatoriedade legal do poder público de assegurar a educação em todos os níveis” (GALLINDO; ANDREOTTI 2010, p. 138). Em relação ao cargo de diretor no seu artigo 42 estabelecia que “O Diretor da escola deverá ser educador qualificado”. Tratando de forma ampla o termo qualificado, deixando a critério dos estados uma regulamentação mais específica. De acordo com Tabacchi<sup>3</sup> (1979 apud GALLINDO; ANDREOTTI 2010, p.142) o parecer



do Conselho Federal de Educação, em 1962 define diretor qualificado como

[...] aquele que reunir qualidades pessoais e qualidades profissionais, compondo uma força capaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência e de transmitir a professores, a alunos e à comunidade sentimentos, ideias e aspirações de vigoroso teor cristão, cívico, democrático e cultural.

Assim, de acordo com o que a LDB previa, houve um aumento nas matrículas no curso de pedagogia de pessoas que procuravam o aprimoramento profissional, tornando-se de acordo com a lei profissionais qualificados para a ocupação desses cargos.

### **Governo Militar (1964 – 1984)**

Entre 1964 a 1984, a história do nosso país foi marcada pelo período do Governo Militar, caracterizado pelo autoritarismo e terror, oprimindo muitos movimentos sociais a favor da qualidade da educação.

Na educação neste período, foi criado em 1967, o Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL), com o objetivo de alfabetizar para a participação na vida econômica, sem a preocupação da formação de um cidadão participante, mas sim num indivíduo que sabia ler e escrever, para que soubesse dos seus deveres e pudesse trabalhar para o sustento de sua família.

Em 1968, ocorreu a Reforma Universitária, fixando normas para a organização e funcionamento do ensino superior. Nesta reforma, “introduziu a exigência de formação do administrador escolar, para todos os níveis de ensino, em cursos superiores”, sendo que o curso de Pedagogia formaria administradores, orientadores, supervisores e inspetores e o ensino normal formaria professores (CLARK; NASCIMENTO; SILVA, 2010, p. 163).



Neste período da história os estados começam a criar regulamentos para o preenchimento do cargo de diretor, com base na definição do Conselho Federal de Educação (CFE), que definia o diretor qualificado. Ocorrendo uma maior valorização do curso de Pedagogia, e em consequência dessa formação, os administradores licenciados em Pedagogia, possuíam mais pontos para o ingresso nos concursos públicos, remoção e promoção (CLARK; NASCIMENTO; SILVA, 2010).

Antes da Reforma Universitária, “o preenchimento do cargo de diretor ocorria por indicação política”, com a reforma, “esse cargo passou a ser ocupado por um técnico, supostamente neutro”, que atuava segundo Clark; Nascimento; Silva (2010, p. 166) como

Mediador das relações entre as instâncias superiores da administração do ensino e seus “subordinados”. Assumindo a tarefa de implementar as diretrizes políticas geralmente decididas nos órgãos externos e superiores à unidade escolar. O diretor, muitas vezes, via-se na contingência de ter de expressar lealdade a seus superiores hierárquicos e, ao mesmo tempo, manifestar apoio a seus subordinados. Diante desse conflito de papéis e interesses, em geral, tendia a optar pelas instâncias superiores, em prejuízo da identificação com os interesses da unidade escolar e de sua comunidade.

Apesar de ter ocorrido melhoras, na educação em relação ao cargo de diretor, este ainda, não possui autonomia dentro da escola, continuando atuando como “supervisor da empresa”, ou seja, atuava como agente fiscalizador das ordens dadas pelos superiores.

### **Nova República (1984) até os dias atuais**

Após 1984, inicia-se o período da história conhecido como Nova República. Nessa primeira década, não houve uma ruptura do Regime Militar, sendo que as mesmas classes políticas que gover-



navam no período anterior, continuaram no poder, não havendo nesse primeiro momento, mudanças que fizessem diferença para as classes populares.

Diante da expectativa de mudanças, alguns movimentos sociais, ressurgem, com diversas reivindicações, principalmente, em relação à democracia do Estado e de suas políticas, incluindo em destaque a luta pela gestão democrática da educação, “tanto num sentido abrangente de gerenciamento da política educacional, como num sentido mais particular de gestão das unidades de ensino nos diversos níveis” (MINTO, 2010 p. 179).

As reivindicações em relação à educação foram em torno do papel social da educação escolar, esclarecendo a dimensão política desse papel, “de modo que os temas que envolvem a gestão/administração escolar e sua democratização” fizeram parte destas reivindicações, referindo-se à “democratização dos instrumentos de gestão”, tendo como principais bandeiras segundo Minto (2010 p. 180):

1. Descentralização administrativa e pedagógica;
2. Gestão participativa na educação;
3. Eleições diretas (com voto secreto) para dirigentes de instituições de ensino;
4. Constituição de comissões municipais e estaduais de educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação nas políticas educativas;
5. Supressão do Conselho Federal de Educação, de cunho marcadamente privatista;
6. Instituição de colegiados escolares, eleitos pela comunidade, com o intuito de frear arbitrariedades perpetradas pela administração do sistema e da escola.

Estas e outras bandeiras participaram do processo de elaboração da nova Constituição Fe-

deral de 1988. A Constituição Federal trouxe uma importante conquista, até então inédita em nosso país, que era o princípio da gestão democrática nas escolas de ensino público. Trazendo em seu artigo 206 inciso VI que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

Após, a Constituição passou-se “adotar uma nova terminologia para se referir à organização da escola, substituindo o termo administração por gestão” (MINTO, 2010 p. 182-3), e de acordo com o autor

[...] a ideia de “gestão” designaria uma gestão técnica da educação, isto é, supostamente desvinculada de seu caráter político e orientada exclusivamente pelos critérios econômicos da gestão [...]. Em outras palavras, o uso do termo “gestão” sugere uma separação entre a concepção e a execução das atividades relativas à administração escolar, de modo que o “gestor” passa a ser encarregado apenas da execução de determinações hierarquicamente superiores, advindas dos responsáveis pela tomada de decisões, transformando-se numa espécie de trabalhador alienado que apenas segue receitas prontas, não podendo participar de sua concepção/elaboração.

Como na Constituição não estabelecia a definição de gestão democrática, ocorreram várias interpretações, não efetivando muitas mudanças neste período em relação à organização da escola.

Na década de 90, é aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº 9.394 de 20/12/1996. Esta lei, assim como, a Constituição Federal, trata sobre a gestão democrática no ensino público, mas, também de maneira superficial. Vejamos alguns artigos que abordam este assunto (BRASIL, 1996):

[...]

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...]



VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

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.

[...].

Em relação ao cargo de gestor, a LDB, “atribui-lhe a responsabilidade pela elaboração da proposta pedagógica, do regimento escolar e do plano escolar, sem, contudo definir com precisão o seu significado”, e em relação ao provimento do cargo de diretor, além do concurso público o candidato deverá ter Pedagogia ou pós-graduação na área da educação, não exigindo mais habilitação específica (MINTO, 2010 p. 194).

Também com a LDB, foram descentralizados administrativamente os recursos destinados a Educação. Passando a responsabilidade do Estado para as comunidades locais, surgindo assim à necessidade de uma gestão, tanto interna quanto externa, mais eficiente, transparente e colegiada, trazendo como princípio a gestão democrática.

Toda a problemática de funções que o diretor escolar vivenciou durante o percurso histórico apresentado, ainda, hoje reflete diretamente na unidade escolar, na qual o diretor é visto como autoritário e detentor de poder, e como se as soluções de problemas dependessem exclusivamente de sua vontade.



Segundo Vitor Paro (2008, p.7):

[...] administrar uma escola pública não se deduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, impostadas, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com os objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los.

Podemos perceber que, a administração escolar não se limita apenas a parte burocrática, sendo uma administração autoritária. Administrar uma unidade escolar vai muito além, é pensar no todo, envolvendo a parte burocrática, a pedagógica e a social da escola para alcançar o principal objetivo da escola que é contribuir para a formação de alunos críticos, participativos e autônomos.

É possível reverter essa problemática se a administração escolar de acordo com Paro (1993 p. 136) “buscar na natureza da própria escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequadas ao incremento de sua racionalidade”. Esta racionalidade de acordo com Quaglio (2000, p. 50) é:

Pensar em um trabalho mais atual em educação, dentro da linha de participação, é acreditar na possibilidade de uma administração e supervisão que se apoiarão basicamente na participação e comunicação efetiva e bilateral entre administradores, supervisores, pessoal da escola e comunidade.

Acrescenta ainda que (QUAGLIO, 2000, p. 50):

Um aspecto importante que se coloca para os administradores e supervisores





em educação é a expectativa dos sistemas educacionais de que eles atuem no sentido de facilitar a introdução de mudanças, inovações, etc., uma vez que, dessa forma, se pretende adaptar a realidade escolar às novas diretrizes, acreditando-se que assim se torne possível buscar respostas melhores para os problemas de ensino- aprendizagem.

Uma administração escolar gerida por um profissional focado no pedagógico, atuando para facilitar as mudanças, reflete na construção da identidade da educação. Sua prática administrativa supera a fragmentação, tão prejudicial na formação das relações entre pessoas.

Se tivermos diretores, não como meros “gerentes” (PARO,1993), mas como “intelectuais transformadores” na qual atuarão como “mediadores entre os diferentes níveis dos sistemas, possibilitando ao pessoal de nível mais alto conhecer as dificuldades no nível operacional e trabalhar com base em informações concretas” (QUAGLIO, 2000 p. 52) e ainda de acordo com Quaglio (2000, p.52),

Dentro da linha de “intelectuais transformadores”, os administradores e supervisores, visando melhor organização e funcionamento da educação brasileira, têm um trabalho fundamental, isto é, não podem se preocupar em dar ao pessoal escolar e á comunidade uma simples assistência técnica. Cabe-lhes ainda, e, sobretudo, uma participação mais ativa, que os levem a inserir-se no processo de transformação, conscientizando principalmente os educadores e a comunidade ao mesmo tempo em que se conscientizam. Isso significa tomar consciência das implicações das próprias mudanças e estar alerta para o significado total das mesmas, portanto, assumir as suas consequências e lutar no sentido de efetivá-las. Mais ainda do que técnicos frios e distantes, devem ser profissionais que se comprometem e se inserem com os professores e a comunidade na solução dos problemas educacionais.

Assim, precisamos de gestores escolares comprometidos com a causa da educação, na qual possam atuar para melhoria da realidade de suas escolas, preocupados com a aprendizagem de seus alunos e que estejam abertos a novas descobertas, procurando constantemente parcerias com todos os envolvidos, a comunidade, professores, funcionários, enfim com todos aqueles que acreditam que tenham direito a uma escola pública, inclusiva e de qualidade.

### **Referências Bibliográficas**

ANDREOTTI, A. L. A administração Escolar na era Vargas (1930-1945). In: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (org.) História da Administração Escolar no Brasil do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2010, p.7- 13, 103-123.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)

CLARK, J. U.; NASCIMENTO, M. N. M. A administração Escolar no período do Governo Militar (1964-1984). In: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (org.) História da Administração Escolar no Brasil do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2010, p.147-172.

FERREIRA, A. B. de H. Minidicionário Aurélio. 4ª ed. Brasília, 2001.



QUAGLIO, P. Administração, supervisão, organização e funcionamento da educação brasileira. In: MACHADO, Lourdes M. (coord.); MAIA, Graziela Z.A. (org.). Administração e Supervisão Escolar: questões para o novo milênio. São Paulo: Pioneira, 2000, p.49-57.

GALLINDO, J.; ANDREOTTI, A. L. A administração Escolar no Nacional Desenvolvimento (1946-1964). In: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (org.) História da Administração Escolar no Brasil do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2010. p.125-145.

LOMBARDI, J. C. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (org.) História da Administração Escolar no Brasil do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2010. p. 15-28.

MINTO, L. W. A administração Escolar no contexto da Nova República e do Neoliberalismo In: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (org.) História da Administração Escolar no Brasil do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2010, p.173-200.

PARO, V. H. Administração escolar: Introdução Crítica. 6 ed. . São Paulo: Cortez, 1993.

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. 3 ed. .São Paulo: Ática, 2008.

PENTEADO, A. E. A.; NETO, L. B. As reformas educacionais na Primeira República. In: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (org.) História da Administração Escolar no Brasil do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2010, p. 76-102.