
RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Elisabete Ferreira Esteves Campos

(Centro Universitário - Fundação Santo André)

PARO, Vitor Henrique. *Diretor escolar: educador ou gerente?* São Paulo: Cortez Editora, 2015, 128 páginas.

Resumo: Neste livro, Vitor Paro questiona as políticas educacionais fundamentadas na gestão empresarial capitalista, cuja finalidade é radicalmente distinta da educação. Na produção capitalista, a eficiência na administração tem como propósito a lucratividade da empresa, sendo o principal interesse do trabalhador receber seu salário. Na educação, a administração é mediadora da atividade educativa e o educador não pode ensinar apenas orientado pelo seu salário, sendo necessário considerar o caráter político da relação entre sujeitos para produção do ser humano-histórico. Partindo desse pressuposto, o autor analisa o papel do diretor e do significado da direção escolar, apontando alternativas de administração da escola básica, transcendendo a forma usual de concentrá-la nas mãos de apenas um indivíduo.

Palavras-chave: Diretor escolar. Políticas educacionais. Vitor Paro. Escola Básica.

Abstract: In this book, Vitor Paro questions the educational policies based on capitalist business management whose end is radically distinct from that of education. In capitalist production, efficiency in management aims at corporate profitability, and workers' main interest is to get monthly paid. In education, management mediates the educational activity, and educators cannot teach exclusively oriented by their wages. It is therefore necessary to take into account the political dimension of the relation among the players in order to produce the historical human being. Based on this assumption, the author analyses the role of the school principal and the significance of school management, as well as he offers transcending alternatives to the basic school management centralized in the hands of a single individual.

Keywords: School management. School principal. Vitor Paro. Educational policies.

Apresentação

Ao anunciar o tema, na introdução, o autor destaca a importância de estudar a ação administrativa do diretor de escola, considerando sua especificidade educativa. Explicita, no primeiro capítulo, o conceito de administração como mediação para a busca de fins, tratando, no segundo capítulo, dos significados de direção escolar e de diretor escolar para confrontá-los com as noções de administração e administrador escolar. No terceiro capítulo, examina o processo pedagógico como atividade ao mesmo tempo técnica e política, tendo a educação como o fim a que a direção escolar deve servir. No quarto capítulo discute a natureza peculiar do trabalho do diretor escolar, apresentando alternativas ao atual modelo de administração fundamentada na gestão empresarial.

A análise do tema teve como base os resultados de pesquisa realizada de março 2010 a fevereiro de 2014. Os dados foram obtidos em escola pública de ensino fundamental localizada no município de São Paulo, por meio de entrevistas – roteiro semiestruturado - com a diretora e outros educadores. O trabalho de campo constituiu-se numa perspectiva de compreender a expressão dos entrevistados, problematizando algumas ideias e promovendo a reflexão para verificar suas ponderações e reflexões. As entrevistas dialogadas permitiram a coleta de opiniões, a discussão, o questionamento, levantamento de problemas e propostas.

A metodologia envolveu também pesquisa bibliográfico-documental, além do levantamento e análise de subsídios teóricos e pesquisas recentes a respeito da escola, sua estrutura, organização e as múltiplas relações entre os envolvidos.

Além da Apresentação, compõe o livro uma introdução e quatro capítulos, totalizando 128 páginas.

Introdução

O autor destaca a relevância da escola e sua administração, tema que vem sendo estudado desde os anos 1930 no meio acadêmico. Nas políticas públicas, há igualmente destaque para a administração escolar, seja para viabilizar a racionalização dos recursos disponíveis ou melhorar o desempenho. Em outros espaços, como na mídia e na opinião geral, se a escola vai mal, a direção tem uma grande responsabilidade, sendo necessário, portanto, melhorar a eficiência da escola e sua administração.

Portanto, o conceito de administração pode ser compreendido como utilização racional de recursos para a realização de fins determinados, o que evidencia seu caráter sintético e geral, porque abarca toda e qualquer administração. Dessa compreensão decorrem os processos a ela referidos: administração de pessoal, administração de material, financeira, administração de atividade-meio e atividade fim, etc. Na instituição escolar, não apenas os serviços que dão sustentação à atividade pedagógica - atividade-meio - são de natureza administrativa, mas a atividade pedagógica em si, com suas finalidades, o que acaba por valorizar aquele que é responsável pelo controle das pessoas e responsável último pela administração escolar.

Nesse panorama, Paro considera relevante estudar e pesquisar a natureza do significado das funções do diretor escolar, no contexto educativo dessa instituição.

Capítulo 1 – Administração como mediação

Quando se classifica as atividades do diretor em administrativas e pedagógicas, estas podem ser compreendidas e tratadas como atividades independentes e que se excluem mutuamente. Nesse capítulo, Paro critica esse posicionamento e, a partir das entrevistas com a diretora da escola pesquisada, destaca a razão de ser do administrativo: sua articulação com fins pedagógicos.

O autor aborda a concepção do administrador como educador, de forma que não se oponha o educador que se preocupa com os alunos do administrador que busca eficiência justamente porque o foco é o aluno.

A ação administrativa, em seu sentido geral, segundo o autor, é mediação na busca de fins. Todo trabalho humano, orientado a um fim, é passível de uma mediação racional, carregando, portanto, um componente administrativo (p. 29).

A questão que se coloca é o conceito de racionalidade. O uso racional dos recursos precisa estar a serviço dos objetivos que irão orientar as ações para que não ocorram desvios. Os desvios a que se refere o autor podem ocorrer quando a racionalização econômica se faz, tendo em vista o menor tempo possível e com o mínimo de recursos, o que não é aceitável quando se compreende a administração escolar como boa mediação para realização do fim que é o aluno educado.

Na empresa, o objetivo é o lucro, interesse do empresário que detém o poder econômico e político. Para os funcionários da empresa, o objetivo é o salário, o que demanda do empresário um trabalho de coordenação, gerência de 'recursos humanos', que garanta o esforço coletivo para o alcance dos objetivos da empresa, minimizando os conflitos de interesses.

Paro alerta para os conceitos empresariais que podem estar presentes na administração escolar, como o uso racional dos recursos objetivos na realização do trabalho e a utilização racional dos recursos subjetivos na coordenação do esforço humano coletivo, ou dos 'recursos humanos'. A ideia de considerar as pessoas como 'recursos' é rechaçada por Paro, uma vez que na educação são sujeitos do processo de ensino e aprendizagem.

Citando Braverman, Paro destaca que "o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais", o que revela a necessária análise crítica quando se trata da instituição escolar.

Capítulo 2 – Diretor e direção

Os componentes da administração de racionalização do trabalho e coordenação de pessoas levaram a analisar, neste capítulo, o significado de diretor e direção.

Os termos administrador, gestor e diretor escolar podem ser compreendidos como sinônimos, predominando na maioria dos sistemas de ensino o termo 'diretor escolar', que ocupa o cargo hierarquicamente superior, sendo exigido, desse profissional, formação em administração ou gestão escolar.

De modo geral, pode-se entender que a administração é uma atividade burocrática, instrumento do diretor, que pode, inclusive, delegá-la a outras pessoas, uma vez que detém o poder de decisão e de organização da escola, entendimento também presente nas relações empresariais. Espera-se que o diretor de escola pública, como funcionário do Estado, cumpra condutas administrativas nem sempre coerentes com objetivos educativos e nem sempre com as condições materiais satisfatórias.

O autor problematiza essa realidade, questionando a configuração da direção e ação administrativa do diretor da escola fundamental, diante dos fins da educação e da especificidade do processo de produção pedagógico.

Capítulo 3 – A escola como objeto da gestão escolar

Quando a escola não cumpre nem mesmo a tarefa de ensinar os conteúdos que serão avaliados pelos sistemas de ensino, pode-se dizer que, em termos administrativos, há um fracasso no empreendimento escolar. Nesse caso, os recursos e/ou sua utilização não estão adequados aos objetivos, falhando a chamada boa administração que requer adequação entre meios e fins. No entanto, mais do que restringir o problema à responsabilidade administrativa, é preciso analisar se os fins que se estabelece para a educação são factíveis ou mesmo desejáveis. Isso porque vigora, nos sistemas de ensino e nas políticas públicas educacionais, a ideia de que o papel da escola é a transferência de conhecimentos e informações às novas gerações.

Nesse sentido, há um descompasso entre o que ocorre nas escolas e o que proclama a Lei 9.394/1996 sobre a finalidade da educação para “o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. O ‘pleno desenvolvimento do educando’ não pode se reduzir a tentativas de transmissão de conhecimentos nas diferentes disciplinas do currículo. Mesmo com esse reducionismo, essa tarefa não é exitosa quando se considera os resultados das avaliações institucionais, mesmo averiguando apenas uma pequena parcela de todo o conteúdo que supostamente deveria ser transmitido.

Numa concepção radicalmente democrática, a educação não se restringe à transmissão de conhecimentos e informações, devendo abarcar valores, técnicas, ciência, arte, esporte, crenças, direito, filosofia, enfim, tudo o que compõe a cultura produzida historicamente. Isto porque educar é “propiciar condições para que o educando se faça sujeito de seu aprendizado, levando em conta seu processo de desenvolvimento biopsíquico e social desde o momento que nasce” (p. 49).

Querer aprender não é uma qualidade inata, mas um valor construído historicamente, por isso o maior desafio da Didática é justamente levar o aluno a querer aprender, o que leva a enfatizar que a educação não pode ficar nas mãos de leigos como sociólogos, matemáticos, economistas, jornalistas, ou mesmo profissionais titulados na área educacional, mas que pouco ou nada entendem de educação. A razão mercantil que orienta as políticas educacionais e o amadorismo dos que ‘cuidam’ dos assuntos da educação, tornam-se grandes ameaças.

As políticas que defendem interesses econômicos particulares e se traduzem nas variadas formas de privatização do ensino, seja favorecendo

escolas particulares, adoção de sistemas de ensino privados e outras medidas como consultorias, avaliações externas, contratos e convênios com ONGs, fundações, institutos, etc. revelam a razão mercantil das políticas educacionais. Objetivar o amplo crescimento econômico do país e ignorar as razões verdadeiramente educativas ligadas ao direito à cultura e à formação integral do cidadão, levam a medidas que visam apenas a formação para o mercado de trabalho, para o consumo ou para avançar nas posições dos ranques econômicos (p.53). Essa realidade, no dizer de Paro, é pouco analisada, uma vez que a consciência política da população é escassa e a própria escola não proporciona a adequada reflexão crítica.

A característica de uma ação política baseada nas relações de dominação de uns sobre outros configura o autoritarismo nas mais variadas formas, levando à compreensão de que a atividade política se resume à luta pelo poder de uns sobre outros. E essa compreensão está presente também nas escolas.

Em outra direção, a democracia em seu sentido mais universal, faz-se na convivência com os outros, devendo o Estado, em princípio, garantir o bem público. Daí ser possível questionar se é apropriado chamar de pública uma escola, quando se sabe de sua precariedade em atender aos interesses da população. Na medida em que há interferências e interesses privados na organização e funcionamento da escola pública, a pergunta que se faz é a quem interessa esse tipo de educação? “Sempre que o poder público sobrepõe-se aos direitos do privado, limitando-os, bem como toda vez que o privado agride o domínio do público, utilizando-o para interesses particulares, a democracia é violada” (p. 61)

Nessa linha de pensamento, o autor considera que os interesses privados na escola pública e a visão do senso comum orientam, de modo geral, as políticas públicas, reduzindo as finalidades educativas à transmissão de conteúdos rudimentares, cujas aprendizagens serão aferidas nas avaliações em ampla escala, “cuja principal função tem sido escamotear ainda mais os reais problemas de nosso ensino” (p.64).

O processo pedagógico, longe de uma concepção transmissiva, precisa considerar que o aluno só aprende quando se faz sujeito (autor). Trata-se de uma ação política na relação de convivência entre sujeitos; por isso, também, uma relação democrática entre sujeitos que se afirmam como tais. O fim da educação é a formação de sujeitos (ser humano-histórico) e essa formação se faz na relação política e pessoal entre os alunos e educadores.

É nesse sentido que o trabalho na educação se diferencia radicalmente do trabalho em empresas capitalistas, que tem como propósito a obtenção de lucro. Numa empresa, o propósito final do trabalhador é receber seu salário, sem que haja um envolvimento com o produto resultante do processo fabril. Na educação isto não é possível. Embora o trabalhador da educação também necessite do salário, não pode constituir a razão de ser de sua atividade, uma vez que há uma relação intrínseca com o produto final, que é o sujeito educado. O salário dos educadores não deveria ser objeto de preocupação se as políticas públicas reconhecessem a natureza sociopolítica da educação, que exige do trabalhador uma relação política com os educandos, de caráter *sui generis*, devendo decorrer desse trabalho um salário compensador.

Na educação, o objeto de trabalho por excelência é o educando, que se transforma em sua personalidade viva na relação com o professor pela mediação da cultura, compreendida pelo autor, na perspectiva freireana, como toda criação humana.

O papel do educador torna-se mais complexo porque precisa levar os educandos a quererem aprender e, para isso, levar em conta como o educando se faz sujeito no decorrer de seu desenvolvimento (p.72). As implicações na didática, fundamental ao trabalho docente, exige do professor o envolvimento pessoal e político com seu objeto de trabalho, não podendo consistir num mero executor de tarefas, apenas para conseguir seu salário (p.81). Nesse processo, espera-se que o aluno reaja ativamente, participando como sujeito da elaboração do produto, qual seja, a formação de sua personalidade. O respeito à subjetividade do sujeito, com quem se dialoga, faz-se numa relação democrática que consiste na atividade política em que a convivência se dá entre sujeitos que se afirmam como tais.

Quando as políticas públicas não reconhecem a função educativa de formar personalidades cidadãs, deixa de oferecer os meios necessários para a efetivação da educação escolar, entrando em cena a razão mercantil e o amadorismo pedagógico. Nesse sentido, o autor questiona se uma política de avaliação da qualidade do produto escolar – aprendizagens dos alunos – bem como o desempenho da própria escola e de seus servidores, pode continuar bastando-se nos duvidosos testes em ampla escala. Quando se está realmente interessado nos resultados, a avaliação mais importante de que se deve cuidar é aquela que se dá durante o próprio processo de realização do produto. Assim, as políticas públicas deveriam ter um cuidado rigoroso com a educação escolar e com a qualidade de seu produto o que aponta, necessariamente, para a atenção que deve ser dada ao

professor como trabalhador do ensino, como, por exemplo, suas condições de trabalho e sua formação, bem como à estrutura e organização da escola.

No entanto, quando o trabalho do educador está orientado pelo seu salário e pela produtividade, resultam políticas para que o professor alcance maior produtividade (notas dos alunos nas provas padronizadas), sendo estimulado com remuneração por mérito, configurando-se em bônus para os que alcançarem tal objetivo.

Parece haver uma lacuna, tanto na academia quanto nas entidades sindicais nos discursos críticos, acerca do modo como se dá o trabalho docente no ensino público fundamental, que consiste, precisamente, na não consideração da singularidade do trabalho educativo que só se faz com o exercício da condição de sujeitos dos envolvidos.

Paro considera que a forma de contratação e gestão do trabalho de professores e demais educadores escolares é um dos aspectos mais insólitos das atuais políticas educacionais baseadas na gestão empresarial. A adoção de padrões capitalistas de gestão traz consequências funestas não só para os interesses do trabalhador, mas também para a efetivação do ensino. A 'fúria gestonária', no dizer do autor (p.87), causa entraves que a desconsideração dessa singularidade opõe à efetivação da educação.

Capítulo 4 – Diretor escolar: dirigente sui generis para um trabalho singular

Nesse capítulo, Paro trata da singularidade do trabalho escolar e a necessária administração que corresponda a essa singularidade. A especificidade do trabalho pedagógico, ao ser ignorada, torna a administração escolar análoga à administração da empresa capitalista, que tem objetivos antagônicos à educação, cuja finalidade é a formação emancipadora de sujeitos. Nas sociedades onde predomina a política de mando e subordinação, a direção é entendida como exercício de poder de uns sobre outros. O autoritarismo é o modelo predominante nas escolas básicas, supondo a "obediência às ordens resultantes de um poder externo, cujas normas de procedimento foram estabelecidas sem a participação ou a concordância dos que devem obedecer" (p.106).

Educar para a democracia requer outras bases teóricas. No que se refere à formação docente, não basta a frequência a um curso superior para exercer com qualidade as atribuições profissionais. A formação política necessária para se estabelecer um diálogo democrático na relação

pedagógica inicia-se na infância. O primeiro contato formal com a preparação docente por parte do professor se dá na educação infantil e no ensino fundamental e, quando esta relação é autoritária, a formação democrática fica comprometida. Por isso é tão difícil educar em sociedades que não tenham como seu pressuposto básico a democracia em seu caráter radical.

Políticas baseadas na qualidade total, empreendedorismo, política de bônus, avaliações padronizadas, contratação de empresas e ONGs com propósitos mercantis, tornam as relações escolares em termos de subordinação àqueles que definem tais políticas como também àquele que devem garantir a implantação de tais políticas: o diretor escolar.

Aos esforços para uma contraposição à razão mercantil e amadorismo pedagógico que se apoderaram das políticas educacionais e da administração escolar soma-se o ideal de uma educação como emancipação humana, o reconhecimento de caráter político-democrático da relação pedagógica, a riqueza histórico-cultural dessa relação, a importância da atividade docente e da singularidade do papel do professor como trabalhador (p.89-90).

Por outro lado, professores e educadores escolares, de modo geral, acostumados a agir numa relação verticalizada e passiva, sentem dificuldade com os métodos não impositivos. A própria escola é estruturada para esse modo de agir, constituindo o diretor como mero preposto do Estado na escola, cuidando para o cumprimento da lei e da ordem ou da vontade do governo no poder.

Por isso, Paro discute formas alternativas de coordenação do esforço humano coletivo para afirmação da subjetividade dos envolvidos, portanto, também democráticas, indicando outras possibilidades na direção escolar. Defende um processo de democratização da escola, de modo que a população pudesse ter acesso a mecanismos mais pedagógicos de controle da ação dos educadores e funcionários. Propõe alguma espécie de ouvidoria escolar, formada por representantes de pais e funcionários, que poderia ser criada para uma participação mais ativa.

Quanto ao provimento do cargo de diretor, Paro propõe a superação do “anacrônico processo burocrático de provimento por concurso bem como a clientelística nomeação político-partidária” (p.115), argumentando a favor de um processo de eleição que dará maior legitimidade nas reivindicações junto ao Estado porque estará

representando a vontade dos que o legitimam e não exercendo o papel de mero 'funcionário burocrático' ou de apadrinhado político.

Diante da expressão duvidosa da diretora entrevistada nesta pesquisa, Paro relatou os argumentos na defesa da eleição para diretor. Frente à contradição ao se manter concurso para professor, Paro afirmou "não haver razão para se reivindicar a eleição de professores, a pretexto da defesa da eleição de diretores, porque as funções são diferentes: a função de professor, embora não deixe de conter o componente político (derivado da própria natureza da educação), é de constituição predominantemente técnica, por isso recomenda a escolha por concurso, como está na Constituição, enquanto o diretor, além do técnico (que já foi aferido em seu concurso para professor), tem uma função essencialmente política, e para isso ainda não se inventou nada mais adequado do que a sua escolha livre pelas pessoas que ele vai dirigir, e das quais necessita apoio e legitimidade" (p.117-118).

Em relação ao preparo do professor que irá assumir a direção da escola, Paro entende que os saberes específicos são aprendidos na própria prática diretiva da escola. Reconhece que a eleição é um processo que envolve riscos, mas é a forma civilizada de se exercer o poder entre sujeitos, sem que se entenda, equivocadamente, que a eleição é uma solução para todos os problemas.

Paro relata que a diretora "acabou concordando com os argumentos que apresentei em favor da escolha do diretor por meio de processo eletivo" (p.118).

Analisando os argumentos de Paro, considero que os debates têm se intensificado em torno da forma de provimento do cargo de diretor escolar, mas o tema é complexo. A polêmica não foi superada. Apesar de Paro ter convencido a diretora entrevistada, seus argumentos de que a docência tem caráter mais técnico e que a direção escolar tem caráter mais político talvez possa gerar dúvidas, uma vez que o autor, nesta obra, construiu toda crítica à influência da gestão empresarial nas escolas, com base justamente no caráter de singularidade do trabalho educativo que só se faz com o exercício da condição de sujeitos dos envolvidos, o que evidencia seu caráter político. Sobre o educador, Paro diz que: "Este [o educador], para ensinar, para propiciar cultura, precisa, antes, obter o consentimento do outro, daquele que aprende. É, pois, uma relação de convivência entre sujeitos, ou seja, uma relação autenticamente política. Mais do que política, é uma relação democrática, pois a ação que se passa resulta na afirmação de ambos como sujeitos" (p.91).

Talvez fosse interessante que o autor, ao reconhecer o caráter político e técnico tanto da docência quanto da administração escolar, ressaltasse outros argumentos na defesa da eleição de diretor.

Finalizando, Paro discute novas alternativas de administração da escola básica, transcendendo a forma usual de concentrá-la nas mãos de apenas um indivíduo que se constitui chefe geral de todos e o responsável maior pela escola. A hierarquia em si pode não ser nociva quando aquele que se coloca no escalão hierárquico superior está investido de uma autoridade democrática, que reconhece as relações entre sujeitos, que têm sua subjetividade preservada e mesmo afirmada nessa relação (p.119). Mas, para o autor, parece vantajoso que a direção seja exercida por um colegiado diretivo, formado por três ou quatro coordenadores, que dividem entre si os encargos da direção, sem que nenhum seja o chefe absoluto do colegiado ou da unidade de ensino (p.119). É mais fácil pressionar um indivíduo (o diretor) com processos e outros instrumentos burocráticos do que atingir uma entidade coletiva, formada por coordenadores que representam a vontade dos integrantes da escola que os elegeram e os apoiam (p.119).

Analisando toda a argumentação do autor em defesa da educação democrática e do caráter político da educação, a proposta de um colegiado para coordenar a escola, superando a ideia da administração ou gestão escolar baseada em cargos hierárquicos, é uma proposta muito interessante e mais coerente com os princípios democráticos e com as finalidades da educação escolar.

Sobre a autora

Elisabete Ferreira Esteves Campos é Doutora em Educação na linha de Didática, Teorias de ensino e Práticas Escolares pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Atuou na Equipe de Orientação Pedagógica da Secretaria de Educação do Município de São Bernardo do Campo (2000-2014), discutindo e implantando políticas públicas. Desenvolveu atividades relativas à orientação pedagógica, supervisão e assessoria para as escolas da rede municipal; coordenou e ministrou cursos de formação contínua para professores e gestores escolares; participou da elaboração da Proposta Curricular da rede municipal dentre outras atividades. Ministrou formação no Programa de Formação de Professores Alfabetizadores (2003-2006). Assumiu a chefia da Seção de Educação Básica da Secretaria de Educação do Município de São Bernardo do Campo (2013-2014). No âmbito acadêmico, participou de grupos de pesquisa, foi membro do GEPEFE-Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Formação de Educadores da FE/USP (2006-2012) e do Grupo de Estudos e Pesquisas Paulo Freire da UMESP (2004-2006 e 2012-2014). É pesquisadora do Grupo de Pesquisa Práticas Pedagógicas: pesquisa e formação: observatório da prática docente da Universidade Católica de Santos. É professora do Centro Universitário Fundação Santo André.

Submetido: 04 de fevereiro de 2016

Aceito para publicação: 20 de maio de 2016