

Resenha do livro:

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar e transformação social. PARO, Vitor. In: Administração escolar: introdução crítica. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

Resenhado Por: Luiz Gustavo Martins da Silva¹; Marcelo Donizete da Silva²

Ítalo Calvino é comumente citado por seu livro *Por que ler os clássicos?* Segundo ele: “os clássicos são livros que exercem uma influência particular quando se impõem como inesquecíveis” (CALVINO, 2007, p. 10). Ainda que suas reflexões sejam próprias para o gênero literário, tal citação é sugestiva quando nos confrontamos com obras historiográficas, consideradas um clássico, as mesmas que consigo trazem a possibilidade de repensar “velhas ou antigas” questões de modo inovador e, com isso, estimulam outros educadores a pensar o novo.

Dito isso, essa resenha revisita um clássico republicado. Examinar as condições de possibilidade de uma Administração Escolar comprometida com a transformação social, à luz de duas concepções divergentes, é o propósito fundamental do livro produzido pelo Professor Vitor Henrique Paro da Universidade de São Paulo (USP). Ao destacar seu convencimento sobre insuficiência dessas concepções para dar conta objetivamente do problema da Administração Escolar no Brasil, o autor, desse modo, propõe-se apresentar uma introdução crítica ao estudo da atividade administrativa, trabalho resultado de sua atuação em escolas de 1.º e 2.º graus.

O conteúdo dessa obra está organizado em quatro capítulos. O primeiro deles, *O conceito de Administração em geral*, visa examinar o conceito de administração em seus elementos mais simples, fazendo um exercício de abstração dos condicionantes específicos desta ou daquela estrutura social determinada; o segundo capítulo, *A administração capitalista*, estuda como a administração se dá na sociedade capitalista, objetivando identificar seus principais determinantes sociais e econômicos; em terceiro, *Transformação social e educação escolar*, procura conceituar a transformação social e, também, caracterizar a função que cabe a educação escolar desempenhar em tal processo; por fim, o quarto capítulo, *Administração escolar e transformação social*, analisa o caráter conservador da teoria e da prática da Administração Escolar no Brasil e procura estabelecer alguns pressupostos básicos para uma prática administrativa escolar comprometida com a transformação social.

Esta resenha se concentrará na unidade, *Administração escola e transformação social*, tema tão relevante ao tempo contemporâneo. O diagnóstico de Vitor Henrique Paro é que a problemática da Administração Escolar, no Brasil, é conduzida no interior de duas concepções dicotômicas: de um lado, defende-se a necessidade de adesão aos métodos e princípios da lógica empresarial nos procedimentos administrativos na escola; de outro, a tentativa de negação desse *imperativo categórico* presente no tipo de administração na situação escolar. Embora, ambas as noções, defendem o problema em questão, o que se percebe é certo tipo de “negligência” quanto aos determinantes sociais e econômicos da Administração Escolar.

No correr da primeira tópica: “**o caráter conservador da administração escolar vigente**”, de modo geral, Vitor Paro ressalta que os trabalhos teóricos³, publicados no Brasil, sobre Administração Escolar adotam o pressuposto básico, seja implícita ou explicitamente, de que, os princípios administrativos inerentes à empresa capitalista, devem ser aplicados de igual maneira na situação escolar. A problemática desse procedimento decorre da semelhança atribuída a Administração Escolar à Administração Geral. Ao analisar o conceito de administração *em geral*, no primeiro capítulo, Paro

argumenta que os significados dessas expressões são diferentes entre si. Como critério de diferenciação, na análise do autor, é importante identificar os elementos mais simples da atividade administrativa abstraindo-os dos condicionantes específicos, dado a estrutura social determinada. Assim, ele constata que:

Dessa forma, a administração especificamente capitalista, que mercê dos condicionantes sociais e econômicos de *particular* modo de produção se apresenta, tanto no nível estrutural, quanto no superestrutural, como mediadora da exploração e domínio de uma dada classe social sobre as demais, é tida, no âmbito da teoria da administração, quer “geral”, quer escolar, como tendo validade eterna e universal. (PARO, 1988:125).

Isto significa uma absolutização da administração geral, a capitalista, tida como a mais digna e capaz de oferecer o perfeito modelo de sociedade. Em outras palavras, “nada mais é que um caso particular da absolutização da própria sociedade capitalista, considerada no nível da ideologia dominante, como organização social perene e insuperável, pairando acima da própria história [...]”. (PARO, 1988:125). Do ponto de vista administrativo é comum no contexto dessa posição dominante atribuir à causa os fatores como incompetência das pessoas e grupos diretamente envolvidos, má utilização dos recursos de que se dispõe, dentre outras razões que desvinculam o todo social no qual provém o problema da administração. Já, do ponto de vista da educação escolar, o problema é visto como sendo de natureza eminente administrativa, “qual seja, a sua incapacidade de ajustar-se às exigências da vida contemporânea.” (ALONSO, 1978:11 apud PARO, 1988:126). Trata-se de uma identidade absoluta entre empresa e escola, diagnosticada nesta, características específicas como, por exemplo, a especificidade da escola enquanto prestadora de serviços, considerando o aluno a matéria-prima peculiar participante de sua elaboração. Assim, tal observação, dentre outras peculiaridades da organização escolar, ao contrário de negar a aplicação da administração empresarial na escola, naturalizam e legitimam os procedimentos dessa aplicação. Segundo Paro, “isso se deve ao fato de que, no seio da teoria da Administração Escolar, a administração é encarada como um problema puramente técnico, desvinculando de seus determinantes econômicos e sociais” (PARO, 1988:127).

Um exemplo dessa postura presente nos trabalhos teóricos de Administração Escolar torna-se visível quando se discutem o grau e as formas de aplicação, na instituição escolar, das normas técnico-administrativas oriundas da empresa capitalista em detrimento de considerações mais aprofundadas até o nível das implicações políticas de tais medidas. Do ponto de vista político, a maioria desses trabalhos pouco ou quase não se questiona a própria empresa, mantendo-se oculta as incongruências entre trabalho e capital. Aqui, o autor chama atenção para o fato de que há nesses trabalhos certo distanciamento da visão de que a empresa capitalista é precisamente o local por excelência, na qual se consolidam as relações de exploração do trabalho pelo capital e, que, portanto, a administração nessa perspectiva assume o papel político de mediadora dessa exploração. Para Vitor Paro:

A Teoria da Administração Escolar, ao ignorar essa realidade, ou melhor, ao ocultá-la sob a aparência da neutralidade técnica, favorecendo ao mesmo tempo a irradiação para a escola das mesmas regras que a empresa atende aos interesses do capital, funciona, assim, como fator de homogeneização do comando exercido pela classe burguesa, em nossa sociedade. (PARO, 1988:128).

Em suma: dispendo-se do pressuposto básico da aplicabilidade das normas e métodos administrativos, específicos da lógica empresarial, nas escolas, grande parte dos trabalhos teóricos de Administração Escolar, publicados no Brasil, expressa de igual maneira a natureza da classe que detém o poder político e econômico em nossa sociedade, a saber: conservadora, de preservação do *status quo*.

Espera-se que na realidade das escolas a administração capitalista produzisse um ensino de melhor qualidade, demonstrando aspectos positivos de sua dimensão especificamente técnica-política. O que se percebe, entretanto, na prática são excessos de normas e regulamentos com emblemas burocráticos, os quais dificultam o funcionamento da instituição, principalmente na resolução dos problemas. Tal lógica, do ponto de vista da organização do trabalho escolar, implica no rompimento da autonomia docente-discente, podendo, assim, eximir aulas mais criativas por parte dos docentes e, por outro lado, pode recair na impossibilidade do pensamento crítico-político pelos discentes. Essa dialética está intrinsecamente relacionada às avaliações, ao tempo de aula, a organização do espaço escolar – a própria sala de aula como um ambiente de resistência -, aos conteúdos pré-determinados embasados nas normas do livro didático etc., uma estrutura que ameaça o processo de aprendizagem e a relação social professor e estudantes.

A *coisa* administrativa na situação escolar, vinculada aos princípios da administração capitalista, como por exemplo, a racionalização do trabalho, isto é, a divisão/parcelarização pormenorizada deste, e, a sistematização dos procedimentos, ao se arquetetar em absoluto nesses valores acaba não executando os objetivos educacionais de *distribuição do saber historicamente acumulado* em termos qualitativos. Justifica-se tal vinculação propondo-se a reforma curricular, o acompanhamento do trabalho docente e discente por supervisores e orientadores, o planejamento detalhado e a divisão em unidades menores das atividades didáticas. A este respeito, o que se percebe é a deterioração das atividades no interior da escola, logo, responsabilizando o professor e o trabalhador da educação em geral. “Neste contexto, é justo afirmar que o ponto de partida dessa desqualificação não foi a preocupação com a eficiência da escola, mas precisamente a desatenção para com a degradação de seu produto” (PARO, 1988:131).

A gerência⁴ é também uma dimensão mais especificamente política da administração capitalista que Vitor Paro aponta nesse estudo, na qual se observa precisamente o caráter conservador da prática administrativa nas escolas. Trata-se da predominância de um tipo de sistema hierárquico comparável ao da empresa capitalista. No topo desta estrutura, a figura do diretor, visto como o responsável da última palavra dada, bem como da supervisão das atividades que aí se desenvolvem. Aos demais cabe executar as tarefas que lhes pertencem ou *dançar conforme a banda toca*. Deliberam-se normas e padrões a partir do qual é garantida a hierarquia burocrática e o controle das ações na situação escolar. Na medida em que se concentra na figura do diretor a responsabilidade última das atividades, dentro de um ambiente de pressão, tanto pelos estudantes, pais e o pessoal da escola, quanto pelo Estado, o objetivo especificamente pedagógico deixa de ser cumprido, ou seja, o diretor⁵ ao abrir mão de sua função transformadora de emancipação cultural das camadas dominadas da população, acaba por servir aos interesses da conservação social.

Assim, ao examinar brevemente o caráter conservador da Administração Escolar Vitor Paro demonstra que, enquanto, no plano teórico, tal conservadorismo se manifesta no suposto básico de aplicação dos métodos e técnicas, os quais são específicos da empresa capitalista, no plano da prática escolar, a dimensão conservadora se revela nos mecanismos gerenciais presentes na administração escolar, bem como e, sobretudo, na grande ineficiência na obtenção de distribuição do conhecimento historicamente acumulado. Esse

procedimento, como mencionado, determinada a organização do trabalho escolar criando diversas situações que limitam o agir docente e sua relação dentro do processo ensino-aprendizagem.

A segunda tópica do capítulo diz respeito à “**natureza do processo de produção pedagógico na escola**”. Nesta, o autor retoma a relevância de estabelecer com precisão a própria posição da escola no contexto global da sociedade. A escola, assim, localiza-se “no seio da superestrutura, como uma instituição da sociedade civil” (PARO, 1988:137). Certamente, a natureza do processo de produção pedagógico encontra-se no interior da lógica da classe dominante que detém os meios de produção. A dialética originada daí é a de que o trabalho do professor é, pois, trabalho produtivo. Por outro lado, Vitor Paro chama a atenção para o fato de não se incorrer em generalizações do modo de produção capitalista na escola, ou seja, não discorrer acerca desse assunto de forma polarizada/maniqueísta entre trabalho produtivo e trabalho improdutivo, pois o produto não se separa do ato de produção; razão da natureza própria do fenômeno educativo.

Na medida em que o modo de produção capitalista não pode aplicar-se plenamente na natureza do processo de produção pedagógico, a este respeito, a análise da questão pode ser fortalecida por meio dos três pontos seguintes: 1) **o papel do educando no processo de produção pedagógico**, considerando este portador de peculiaridades e, enquanto, objeto de trabalho participa como consumidor e como produtor ao mesmo tempo no processo de produção pedagógico, ou seja, esse indivíduo é objeto e sujeito ativo da educação concomitantemente e torna-se co-produtor da atividade pedagógica. Do ponto de vista para o estudo da Administração Escola, no entanto, uma das implicações é a de que o êxito do trabalho escolar deva depender não apenas da escola, mas também do tipo de educando que nela se insere.; 2) **o conceito de produto da educação escolar**; desde que este seja levado a um nível ampliado e não restringir-se simplesmente a aula ou a atividade educativa em si, sendo, portanto, necessário considerar não apenas as vantagens que o indivíduo obtém com a educação, tão somente útil para si, mas que o leva também a utilizar - por meio de uma consciência crítica da sociedade -, os instrumentos que lhe possibilite a convergir para a transformação social; 3) **a natureza do saber envolvido no processo educativo escolar**; um tipo de saber cuja natureza é instrumental⁶, sob a forma de conhecimentos, técnicas e métodos pedagógicos relacionados às formas que pode assumir o processo didático (PARO 1988:147), mas não apenas, no processo de produção pedagógico está envolto também um tipo de saber cuja raiz não provém do ato da execução da tarefa e, assim sendo, não podendo esse saber ser expropriado do trabalhador-educador.

Tais pontos indicam o caráter fundamentalmente superestrutural da escola enquanto instituição que fornece educação, característica que provém das relações sociais, por sua vez, decorrentes das representações que o ser humano elabora por meio dessas interações construídas no nível da produção social (e econômica). Nesse sentido, a escola pautada por essas relações, em especial, as estabelecidas no nível econômico da sociedade acaba por descaracterizar-se da realidade, pois o objetivo de distribuição do conhecimento historicamente acumulado não é alcançado. Isso reflete na organização do trabalho escolar, na medida em que o professor obrigatoriamente deve homogeneizar o método de ensino a uma classe heterogênea e diversificada em detrimento da distribuição plena do saber.

Ao fim e ao cabo, averiguado o caráter conservador da teoria e da prática da Administração Escolar, bem como estudada a natureza específica do processo pedagógico escolar, Vitor Paro discute sobre os pressupostos básicos de uma Administração Escolar efetivamente voltada para transformação social. Certamente, sua análise não negligencia os condicionantes sociais e econômicos, como diagnosticado tal descuido nos trabalhos teóricos publicados no Brasil anteriormente aos anos 1980. Os supostos básicos de uma

Administração Escolar voltada para a transformação social, de modo geral, dizem respeito ao um tipo de gestão escolar capaz de desvincular sua imagem da semelhança da administração empresarial capitalista, na qual possibilite a distribuição igualitária do conhecimento historicamente acumulado. Isto é, que se preocupe efetivamente com a natureza da *coisa* administrativa pautando-se propriamente pelos fins que se busca: levar a infraestrutura a apropriar-se do saber historicamente acumulado, bem como dispor os subsídios para o desenvolvimento da consciência crítica da realidade, ou seja, necessariamente buscar os objetivos que atendam aos interesses da classe trabalhadora e possibilitar que esta, por sua vez, tenha condições de buscar seus próprios interesses de classe.

Para Vitor Paro:

Não significa que a solução para a Administração Escolar esteja restrita à figura de um diretor “progressista” e “democrático” que irá promover, na escola, as mudanças necessárias [...]. Significa em vez disso, que *também* o diretor deve estar vivamente interessado na transformação da gestão escolar, interesse este que, ademais, deve envolver o maior número de pessoas, nas quais estejam representados tanto os que fazem a educação escolar quanto os que dela beneficiam. (PARO, 1988:166).

Entende-se que a transformação parte de um projeto construído coletivamente tanto escolar, como societário. “A luta pela democratização da escola situa-se, assim, no bojo da própria luta pela democratização da sociedade, que, no limite, coincide com a transformação social” (PARO, 1988:167), mas, “para isso os esforços pela transformação em cada uma das instâncias ou instituições da sociedade têm de se juntar aos esforços que se desenvolvem em todas as demais instâncias ou instituições” (PARO, 1988:167), isto é, do Estado, da Igreja, do Patrão na empresa, do Exército, dos Professores, do Dirigente no sindicato, de Presidentes de um governo, da Mãe e Pai de famílias etc.

¹Graduando em História (licenciatura) na Universidade Federal de Ouro Preto. Agradeço ao Marcelo Donizete Silva pela oportunidade da elaboração dessa resenha na disciplina de Organização do Trabalho Escolar.

²Doutor em Educação na Faculdade de Educação da UNICAMP. Atualmente é Professor e Chefe do Departamento de Educação do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal de Ouro Preto (DEEDU/ICHS/UFOP).

³De acordo com Vitor Henrique Paro, nos últimos anos têm surgido algumas contribuições de autores que vão contra essa tendência. Autores como: Félix (1984); Cury (1983); Gonçalves (1980); Saviani (1980: 189-91). O autor faz um destaque para o trabalho mais antigo, de Anísio Teixeira (1968) que, a despeito de sua inspiração na filosofia liberal, coloca-se frente a qualquer tentativa de aplicação da administração empresarial na escola.

⁴Enquanto controle do trabalho alheio, forma que assume a coordenação do esforço humano coletivo sob o capitalismo, se faz presente na realidade concreta da unidade escolar, perpassando todo o conjunto das atividades que aí se realizam (PARO 1988:132).

⁵Em seu papel de gerente (é assim que ele é colocado diante do Estado), ele sente sobre si todo o peso de constituir-se no responsável pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola e tem consciência de que poderá ser punido por qualquer irregularidade que aí se verifique.(PARO, 1988:134). Assim, a tendência é considerá-lo mais autoritário do que democrático.

⁶A palavra “instrumento” – como deverá ressaltar da própria argumentação – está sendo empregada no sentido mais geral de meio, de recurso, não se identificando com a acepção mais específica de “instrumento de trabalho” (PARO 1988:147).

Referências

CALVINO, I. Por que ler os clássicos. Tradução: Nilson Moulin. São Paulo: Cia de Bolso, 2007.