

# A GESTÃO EMPRESARIAL E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO EDUCACIONAL: UMA SÍNTESE<sup>1</sup>

Bôbiana Mescouto Alves  
Pós-Graduado em Gestão Educacional pelo Centro Universitário Adventista  
de São Paulo, UNASP-EC.  
bobianaalves@hotmail.com  
Sob orientação da Profa Dra em Psicologia da Educação Marinalva  
Imaculada Cuzin  
marycuzin@yahoo.com.br

**Resumo:** O gestor administrativo de uma instituição escolar deve ter consciência de quais processos educativos favoreceram o sistema educacional atualmente vigente. A pesquisa busca dentro das escolas pedagógicas, e de sua construção histórica, encontrar ramificações das escolas administrativas que decorreram a partir da revolução industrial, associando-as de forma a encontrar semelhanças e paralelos entre estas que constituíram e constituem o pensamento da sociedade atual dentro do sistema educacional, considerando que o mesmo tornou-se produto do sistema capitalista de ensino. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica qualitativa que busca encontrar pontos positivos e negativos desta associação.

**Palavras-chave:** teorias da educação; Gestão escolar; Teorias da administração; tecnicismo.

**Abstract:** The administrative manager of an educational institution should be aware of the educational process which favored the education system currently in force. The research seeks to teaching within schools, and its historical construction, finding that administrative branches of the schools took place from the industrial revolution, combining them in order to find similarities and parallels between those which were and are thinking of contemporary society within the educational system, considering that it became a product of the capitalist system of education. It is a qualitative literature that seeks to find strengths and weaknesses of this association.

**Key-words:** Theories of education, School management, management theory; technicality.

---

<sup>1</sup> Artigo redigido para Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Educacional – Centro Universitário Adventista de São Paulo- Campus 2, na cidade de Engenheiro Coelho, 2010, sob a orientação da Profa. Dra. Marinalva Imaculada Cuzin.

## **Introdução**

No decorrer da história as correntes pedagógicas do Brasil tomaram diferentes rumos, de acordo com a ideologia política que regia a educação, em determinado período da história. Podemos verificar que essas constantes mudanças de paradigmas e dos conceitos educacionais do país, tornaram a gestão educacional um fator primordial para que a mesma fosse praticada coerentemente ou não.

Sabemos que as mudanças na sociedade são refletidas diretamente nas ideologias educativas e vice versa. Podemos verificar que com a ascensão da revolução industrial, a educação foi regida pelas necessidades estabelecidas pelo mercado de trabalho, sendo este direcionado pelo capitalismo. A partir de então vivenciamos uma série de mudanças na gestão educacional tendo como modelo a gestão administrativa.

As mudanças nas políticas, a implantação da constituição, e a implantação da LDB trouxeram significativas mudanças para a educação no Brasil, que trouxeram grandes resultados, sendo estes verificados na atualidade em comparação ao que ocorria há poucas décadas atrás.

Estas mudanças, dentro de uma perspectiva positiva, são bem visíveis em escolas particulares em que os prédios e as instalações são modernos, oferecendo além do ensino atividades como lazer e diversão para atrair diversos alunos e pais, como verdadeiros clientes em busca do melhor “negócio” educativo. Enquanto isso, por outro lado, existem ainda muitas escolas públicas com prédios verdadeiramente depredados, porém oferecendo aos de pouco privilégios o mesmo produto: educação.

Diante deste quadro sabemos que por mais elegante e moderna que possa ser uma escola particular, sua política é regida pela Secretaria de Ensino que em geral coordena todas as escolas (de um determinado bairro) em um mesmo “sistema de ensino” que é instituído por nosso governo, baseado nas leis que regem a nossa LDB. Apesar de que esse sistema, não impede de as escolas particulares apresentarem anualmente alunos muito mais desenvolvidos cognitivamente e academicamente do que a maioria de ensino público. Muitos gestores estão de acordo de que as adaptações feitas pelas escolas particulares em aderir aos

métodos administrativos, tem trazido seus diferenciais relevantes tanto no aprimoramento cognitivo como financeiro para diversas redes de ensino (particulares) no país.

O intuito de nossa pesquisa é estabelecer conexões da gestão administrativa com as filosofias educacionais vigentes em cada momento histórico apresentado buscando ressaltar a influência que a educação exercia na sociedade, demonstrando como a história apresenta a inserção paulatinamente de novos conceitos administrativos adotados pelas empresas.

Mostraremos dentro deste contexto as influencias que cada teoria administrativa exerceu na sociedade e conseqüentemente nas instituições e organizações educacionais vigentes, apresentando os pontos positivos e negativos para as escolas.

Analisaremos como estas mudanças modificaram e afetaram os valores morais, éticos e educativos em função de objetivos financeiros. Buscaremos em pesquisas bibliográficas as vantagens e desvantagens desta associação em valores educativos e morais tanto para os alunos, professores e no contexto geral para o crescimento da instituição educacional.

Nesta pesquisa vamos percorrer algumas correntes pedagógicas que transmitiram em seu núcleo a filosofia vigente da sociedade e que contribuíram em grande parte para as mudanças das correntes pedagógicas de nossas instituições educacionais.

### **Escola Tradicional Jesuítica**

Iniciaremos destacando o trabalho realizado pelos jesuítas no inicio o século XV, o que chamaremos de Escola tradicional. Este período é considerado muito importante porque marcou mais de dois séculos a educação brasileira e até hoje apresenta raízes em diversas instituições de ensino. Sobre este período Saviani (2008, p. 86) nos comenta que:

Assim, ao longo dos dois primeiros séculos, 1549 até 1759, data da expulsão dos jesuítas, a pedagogia cristã, de orientação católica, gozou de uma hegemonia incontrastável no ensino brasileiro. Portanto, a teoria da educação que orientou as primeiras atividades pedagógicas em nosso território corresponde à pedagogia derivada da concepção humanista tradicional na sua vertente religiosa.

A princípio, estes foram liderados pelo trabalho do Pr. Anchieta que adaptou muito dos conceitos religiosos de Portugal para a vivência e realidade dos indígenas:

Para penetrar no imaginário dos indígenas e inculcar-lhes conceitos para eles absolutamente estranhos como a noção de pecado, Anchieta vai “adaptando as figuras mitológicas dos índios as representações cristãs, vai criando um imaginário estranho, sincrético, no qual, por exemplo, bispo é *pai-guaço*, *pajé maior*; igreja é *tupãoka*, *casa de Tupã*; demônio é *anhangá*, *espírito errante*; para anjo, Anchieta cunhou o vocábulo *Karaibebê*, *profeta voador*” (BITTAR, & Ferreira Jr., 2004, p. 187)

Podemos considerar como princípio da administração pedagógica a filosofia predominante da igreja católica, ministrada principalmente pelos jesuítas direcionados as comunidades indígenas aqui encontradas no início do século XV. A escola tradicional tem como finalidade comum a instrução religiosa, moral e de certa forma uma prevenção contra as idéias européias do luteranismo. Há uma forte apelação religiosa, e uma alienação, ou o que chamamos de lavagem cerebral a fim de prevenir as influências “heréticas” da Europa. DAMES comenta sobre o assunto: “Não podemos nos esquecer do papel exercido pela companhia de Jesus, funda da em 1540, com finalidade de lutar contra difusão de idéias luteranas, através do ensino do catolicismo (DAMES, 200, pag 18)”

A educação adotada pelos *professores jesuítas* não visava ao conhecimento de ciência ou mesmo de algum ofício de trabalho, e sim buscava desenvolver as qualidades religiosas e morais que existiam dentro de cada “aluno”. Eles “... dedicavam atenção ao preparo dos padres-mestres, dando ênfase a formação do caráter e sua formação psicológica para conhecimento de si mesmo e do aluno.”( LOPES, et. al, 1995, pag. 26)

Existia uma constante busca pelo divino, e muito do que direcionava essa filosofia de ensino, estava estavam totalmente alienados a realidade vivida pela sociedade escravizada e explorada desse período histórico. Como comenta Dames (1996, pag. 26):

O plano de instrução era consubstanciado no *Ration Studiorum*, cujo ideal era formação do homem universal, humanista e Cristão. A educação se preocupava com o ensino humanista da cultura geral, enciclopédico e alheio á realidade da vida de Colônia.

Este foi o maior período educativo que o Brasil presenciou, tendo uma forte e marcante influência religiosa, presente ainda em muitas instituições educacionais dos dias de hoje. A exploração do Brasil, manchada pelo sacrifício e morte de muitos

escravos, era atrelada com uma ideologia espiritual que trazia em sua essência um imaginário de uma vida melhor além da terrena, e uma busca pelo constante aperfeiçoamento do espírito. Não podemos esquecer que a sociedade era marcada pelos sofrimentos e exploração provenientes da escravidão e das péssimas condições de vida (moradia, higiene, segurança, etc).

Parece que este quadro era fortemente propício para divulgação de uma educação voltada apenas para o espiritual, já que não havia interesse da formação do cidadão para a sociedade. SAVIANI afirma que “a essência humana é considerada criação divina e, assim, o homem deve se empenhar para atingir, a perfeição, “para fazer por merecer a dádiva da vida sobrenatural (SAVIANI, 1983 pag. 12)”.

### **A filosofia predominante na Escola Nova**

É o momento em que a educação passou por consideráveis mudanças, sofrendo adaptações e mudanças de acordo com a filosofia da escola nova, defendida principalmente por J. Dewey.

O princípio básico que regia a Escola Nova era consistia em que a educação era o único meio que a comunidade tinha para construir uma sociedade democrática, podendo aceitar as diversidades e individualidades decorrentes de cada indivíduo.

A Escola Nova surge em um período de intensas transformações, onde o próprio ambiente social, político e econômico pede a inserção de uma nova filosofia de ensino. As transformações decorrentes da revolução industrial são visíveis e o aumento da população urbana é crescente, sendo uma necessidade, mudanças de paradigmas e valores educativos, que não poderiam ser supridas por parte da educação tradicional, já que a mesma mantinha-se alienada aos acontecimentos da sociedade.

Comentando sobre o método da Escola Nova Saviani (2008, p. 09) o autor nos ressalta que o professor da Escola Nova era um adepto ao *laissez-faire*, em que o aluno tinha liberdade de criar, e realizada suas atividades com liberdade. “o professor agiria como um estimulador e orientador da aprendizagem, cuja iniciativa principal caberia aos próprios alunos”.

Considerando alguns aspectos visuais existiam mudanças significativas. Para o autor (2008, pp. 9-10) “em suma, a feição das escolas mudaria seus aspectos

sombrio, disciplinado, silencioso e de paredes opacas, assumindo um ar alegre, movimentado, barulhento e multicolorido.”

Predominantemente experimental a Escola Nova perde espaço, e suplantada pela escola tradicional. No entanto sua ideologia, apesar das Críticas, era ser retomada sob uma nova ideologia inserida de novos conceitos e com maior base de sustentação metodológica, através da educação tecnicista.

A pedagogia do método intuitivo manteve-se como referência durante a Primeira República, sendo que, na década de 1920, ganha corpo o movimento da Escola Nova, que já irá influenciar várias das reformas da instrução pública efetivadas no final dessa década. Entretanto, a difusão da Escola Nova irá encontrar resistência na tendência tradicional representada, na década de 1930, hegemonicamente pela igreja católica. (SAVIANI, 2007, pp. 138-140)

## **O Behaviorismo e a pedagogia tecnicista**

O behaviorismo restringe seu estudo ao comportamento (behavior, em inglês), tomado como um conjunto de reações dos organismos aos estímulos externos. Seu princípio é que só é possível teorizar e agir sobre o que é cientificamente observável. Com isso, ficam descartados conceitos e categorias centrais para outras correntes teóricas, como consciência, vontade, inteligência, emoção e memória – os estados mentais ou subjetivos.

Skinner se destacou no behaviorismo, por representa a classe de cientistas e filósofos que acreditavam que através da educação deveriam ser treinadas as faculdades a fim de banir os comportamentos inadequados, mesmo sendo necessárias punições severas para isso. Para ele a psicologia tem como principal função controlar o comportamento humano.

Seu estudo, a princípio iniciado com os animais, sobre o comportamento humano concluiu ser prejudicial à liberdade de suma importância o total controle do comportamento do indivíduo. Considerou também ser possível moldar qualquer comportamento através de “recompensas e reforços apropriados” <sup>2</sup>.

Essas recompensas e estímulos em resposta a um determinado comportamento levam a uma reação, ou seja, tratava-se de uma técnica de

---

<sup>2</sup> In Marostegan, Flávia Rizzo. Artigo redigido para Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Psicopedagogia – Centro Universitário Adventista de São Paulo- Campus 2, na cidade de Engenheiro Coelho, 2010, sob a orientação da Profa. Dra. Marinalva Imaculada Cuzin.

extinguir, mudar ou reforçar um determinado comportamento (estes são considerados positivos ou negativos).

Observando a linha de controle de comportamento que defendia Skinner, podemos destacar o momento em que a mesma considerava pertinente a punição. Aplicava-se a punição como uma das principais para extinguir um mau comportamento.

Segundo Milhollan; Forisha (1978, p. 103) “punição severa sem dúvida tem efeito imediato de reduzir determinada resposta. Reforço positivo direto é sempre preferível porque parece ter menos subprodutos condenáveis”.

Para o Behaviorismo a educação é uma das formas de controlar comportamentos, considerando que os mesmos podem ser com precisão ensinados, moldados, consolidados ou mesmo até extintos pelos professores.

A escola foi o principal ambiente de divulgação dessas idéias, buscando educar para controlar, impor e conservar o comportamento desejado. Porém estas mesmas idéias foram passadas para a sociedade e as organizações empregatícias da sociedade, desconsiderando as emoções do ser humano pertinentes a estas “pressões” que a ideologia impunha.

A escola tecnicista buscou no método, empregar instruções programadas nas escolas, associando uma comunicação técnica entre professores e alunos. A avaliação neste modelo de ensino ocorre por meio de provas escritas que visam verificar o aprendizado do assunto passado anteriormente ao aluno. “A aprendizagem é vista como mudança de comportamento, no mecanismo de estímulo e resposta behaviorista” (INSFRÁN, 2010, p.25)

## **O tecnicismo no contexto histórico social**

Dentro do contexto histórico, consideramos que as mudanças sociais decorrentes da revolução industrial favoreceram uma ampliação crescente da população urbana, e uma crescente e desorganizada sociedade industrial. O autor comenta:

A partir do pressuposto da neutralidade científica e inspirada nos princípios de racionalidade, eficiência e produtividade, essa pedagogia advoga a reordenação do processo educativo de maneira torná-lo objetivo e operacional. De modo semelhante ao que ocorreu no trabalho fabril, pretende-se a objetivação do trabalho pedagógico. (SAVIANI, 2008 pag.12)

Podemos considerar como fator fundamental para a mudança do pensamento da sociedade que vivenciou a revolução industrial, a necessidade de saber monitorar os equipamentos que movimentavam a economia do país.

O conhecimento técnico, a manipulação das máquinas e equipamentos era uma necessidade real e de sobrevivência para aqueles que precisavam se adequar as exigências de trabalho. Faz-se necessário a reformulação das ideologias pedagógicas, que fossem convenientes as mudanças econômicas e políticas vigentes até então.

A escola tecnicista buscou no método, empregar instruções programadas nas escolas, associando uma comunicação técnica entre professores e alunos. A avaliação neste modelo de ensino ocorre por meio de provas escritas que visam verificar o aprendizado do assunto passado anteriormente ao aluno. “A aprendizagem é vista como mudança de comportamento, no mecanismo de estímulo e resposta behaviorista” (INSFRÁN, 2010, p.25)

A revolução industrial modificou toda a estrutura econômica, político, social e educacional do país. Ressaltamos que estas mudanças educativas não foram de acordo com a realidade do Brasil, e sim eram “importadas” filosofias de outros países que tinham realidades distintas da sociedade brasileira. Não podemos esquecer que artesãos e escravos das colônias, não puderam ser inseridos neste novo sistema. Creio que aí se inicia a crise do desemprego, e subemprego.

Estas mudanças converteram tudo e todos ao seu novo sistema econômico da sociedade: o capitalismo. Todos deveriam se “adaptar” ao sistema, ou seriam por ele excluídos. Fez-se necessário uma reorganização desse novo sistema e uma implementação especializada do indivíduo “despreparado”.

### **As escolas não autoritaristas**

As escolas não autoritaristas, conhecidas também como humanistas, são compostas por diversos pensadores que surgiram no início do século XX. Destacaremos neste momento as ideologias predominantes do filósofo Carl Rogers, tendo seu foco principal nas necessidades humanas.

Carl Rogers é um dos precursores da teoria humanista, tendo suas idéias difundidas no Brasil a partir da década de 70. Ao comentar sobre o objetivo do processo educacional ele relata que “o ponto final de nosso sistema educacional de

acordo com Rogers, não menos que o de teoria, deve ser o desenvolvimento de pessoas “plenamente atuantes”. (Milhollan; Forisha 1978, p. 174-175)

Em sua teoria, Rogers reconhece o ser humano sendo bom e curioso, necessitando apenas de incentivos para que seu crescimento e desenvolvimento pessoal possam evoluir.

Segundo Milhollan; Forisha (1978, p. 175) “o objetivo do nosso sistema educacional, desde a escola maternal até a escola de pós-graduação, deve derivar-se da natureza dinâmica de nossa sociedade, uma sociedade caracterizada por mudança, não por tradição, por processo, não por rigidez estática.”

O objetivo principal da escola humanista é o de formar sujeitos atuantes, que aprenderam a adaptar-se e a mudar conforme as situações em que vivem. Rogers considerava pessoas realmente educadas aquelas que conseguem aprender o que é aprender.

Podemos destacar nesta escola o papel fundamental do professor como facilitador do processo de aprendizagem do aluno, oferecendo-lhe compreensão do tema, através da apresentação de problemas práticos e relevantes, para que o mesmo entenda o motivo da aprendizagem.

Neste processo de ensino o docente deve permitir ao aluno a liberdade de escolha, prática eficaz para a assimilação da aprendizagem, considerando que as crianças aprendem e escolhem melhor tendo a possibilidade da liberdade no aprendizado.

O referencial teórico pressupõe conceitos teóricos que possibilitam uma melhor compreensão do ser humano, levando em conta a ótica do outro, a sua perspectiva, o seu olhar, para fundamentar um entendimento pautado na essência do outro, dos seus sentimentos, do seu olhar. Para isso fundamenta conceitos essencialmente importantes, que são: a empatia, a congruência e a consideração positiva incondicional.<sup>3</sup>

Desta forma a teoria Rogeriana prioriza o indivíduo como pessoa, valorizando sua auto-realização, e seu crescimento pessoal. Diretamente interessado em educação, Rogers considerava cada aluno como sendo um cliente ou paciente.

### **A instituição escolar e as teorias administrativas.**

---

<sup>3</sup> IN: [http://www.rededuc.com/carl\\_rogers\\_60.html](http://www.rededuc.com/carl_rogers_60.html) acessado em 20/06/2011 às 17hs.

Como comentado em parágrafo anterior, a pedagogia tecnicista efetuou significativas mudanças na educação como reflexo direto da busca acelerada em prol do crescimento sócio econômico impulsionado pelo capitalismo.

Entendemos deste ponto de vista que a educação tecnicista “desempenha um importante papel na preparação adequada de recursos humanos necessários á incrementar o crescimento econômico e tecnológico da sociedade de acordo com a concepção economicista de educação.” (DAMIS, pag. 34)

Somo frutos da sociedade e ela nos impõe parâmetros que dirigem nossa forma de vida. As instituições educacionais têm atrelado sobre seus segmentos administrativos os parâmetros econômico-sociais estabelecidos pela sociedade pós-moderna.

Ao gestor educacional moderno, damos como sugestões interação em seus objetivos educacionais dos modelos organizacionais utilizados nas empresas serem reaproveitados nas instituições educacionais.

Nesta pesquisa observamos que as instituições empresariais passaram por diversas escolas teóricas de administração até obterem um melhor conceito (e prática) para os melhores resultados em suas organizações.

Como citado em parágrafo anterior, a revolução industrial influenciou aos grandes experimentos que levaram as novas idéias e filosofias administrativas que funcionaram bem a cada período administrativos, apesar de suas falhas (tratando-se muitas vezes ainda de conceitos experimentais).

Na escola teórica da administração da *abordagem científica*, elaborada por Frederick Winslow Taylor, buscava diminuir o tempo e o movimento do trabalho e do processo empresarial. Nesta escola se acreditava que cada funcionário poderia ser treinado para executar melhor uma única função (KWASNICKA, pag. 19).

Podemos também seguir esta mesma linha de raciocínio ressaltando a *Abordagem Burocrática*, filosofia em que Weber considerava de suma importância o papel do líder dentro da organização. Em que destacava a base hierárquica fundamental para o bom funcionamento de uma empresa.

Considerando nossos dias atuais administrativos sabemos que esta teoria é importante, pois para atender a complexidade administrativa que uma empresa exige com seu crescimento natural, é fundamental a atuação de um líder frente aos muito liderados que existem.

Henri Fayol é um dos precursores da Abordagem clássica que acrescentou a teoria administrativa o conceito de divisão do processo administrativo introduzindo os conceitos de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Conceitos estes fundamentais para qualquer organização que visem o lucro e o crescimento empresarial.

Como fruto do capitalismo, sabemos que todas as organizações empresariais buscavam o máximo de lucro com um mínimo de custo, utilizando a mão-de-obra barata para a realização deste objetivo.

A depressão econômica que ocorreu em 1929 trouxe um grande impacto na economia mundial e contribuiu definitivamente para a evolução dos movimentos trabalhistas, iniciados como consequência da crise econômica gerada por ela. Como enfatiza a autora: Os sindicatos lutavam por mais justiça e reconhecimento do homem como ser humano (KWASNICKA, 2010, pag. 73)

Com o abuso das forças dos trabalhadores e como consequências da queda na produção surgiram, novas teorias e estudos científicos direcionados a bem estar psicológico e pessoal dos trabalhadores. Dentre estas correntes podemos citar: Abordagem de relações humanas, Abordagem Comportamental, Abordagem de sistemas e Abordagem da mudança organizacional.

Na teoria comportamental o centro está no bem-estar do indivíduo, utilizando para sua fundamentação, bases teóricas na psicologia, sociologia, antropologia e medicina. Desta mesma corrente destacamos a teoria de Hierarquia das necessidades de Maslow, onde se considera de suma importância as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, sociais, do ego e de auto-realização.

O autor nos comenta:

Maslow sugere que há cinco necessidades básicas ordenadas em uma hierarquia que são:

1. As necessidades físicas ou impulsos básicos de sobrevivência;
2. As necessidades de se sentir seguro e livre e ameaças;
3. A necessidade de amor e de pertencer a um grupo social;
4. As necessidades de respeito e de estima e o desejo de realização e independência;
5. A necessidade de satisfazer a seu potencial, chegar ao ápice de seu ser. (KWASNICKA, 2010, pag. 96-97).

A maneira como esta teoria de Maslow pode ser considerada importante a cada administrador esta no fato de que “se a organização esta estruturada de tal

modo que permite aos indivíduos satisfazerem as suas necessidades sociais, do ego e da auto-realização, os conflitos entre os objetivos individuais e os das organizações serão minimizados” (IDEM).

Poderemos considerar de suma importância nesta corrente o interesse não só na força física do trabalhador, mas no seu bem estar completo, como fator fundamental na produtividade. Cabe a cada gestor considerar se sua instituição educacional promove essas necessidades aos seus funcionários. Deve-se buscar a integridade não só dos alunos, mas também dos seus funcionários, pois estes trabalham diretamente com os alunos e transmitem a eles o ambiente que recebem da empresa “escola”.

Na abordagem de sistemas consideramos pertinente a *teoria geral de sistemas*, tendo como principais pensadores Churchman, Kast, Rozenzweig, Katz, Kahan, Lawrence, Lorsch, e Ackoff. Esta teoria parte de um conceito básico o de que a empresa é considerada um sistema social aberto, composto por demais subsistemas que podem ser denominados: humano, físico, econômico, financeiro, etc.

Nesta teoria a empresa é considerada um conglomerado de organismos separados, porém interdependentes entre si, que podem influenciar e sofrer influência do ambiente em que estão inseridas.

Na escola também os departamentos devem estar interligados e comprometidos entre si, com comente Lück: “A complexidade do processo do ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ação coletiva, de espírito de equipe, sendo este o grande desafio da gestão educacional.” (Lück, p. 8, 1997)

Em uma estrutura organizacional de educação o gestor deve visualizar e alinhar sua instituição em torno de processos horizontais, em que várias redes se estruturam e se ligam tendo o aluno como centro deste sistema. O pensamento sistêmico na abordagem de sistemas, ainda nos dias atuais, se mostram ser eficientes, e suma importância no planejamento e nas ações das escolas, principalmente em sua liderança. Como podemos considerar no comentário de Grün e Aslländer (2008, p. 34):

Liderar e ser liderado condicionam-se e complementam-se mutuamente, constituindo um todo. Esse modo de ver esta de acordo com as teorias sistêmicas e com o pensamento sistêmico: coisa alguma pode ser considerada isoladamente. As pessoas, as organizações, o sistema de valores, o “espírito da casa”, ou também a

cultura empresarial dependem umas das outras, influenciam-se mutuamente. (ANDRADE, 2004, p.11)

Deste ponto de vista cabe ao gestor escolar ter que administrar à instituição escolar, visualizando na mesma um “sistema” educacional interligado com demais entidades e departamentos da escola. Desta forma poderá consolidar uma equipe de trabalho sólida e produtiva, se adaptando aos desafios das mudanças e responsabilidades que surgem a cada momento. “A essência da gestão é fazer a instituição gerar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício efetivo da liderança”. (ANDRADE, 2004, p.11)

Como comenta a autora acima só existe gestão eficaz quando a instituição educacional opera com eficiência, e isto só é possível tendo um olhar administrativo empresarial sobre a organização educacional, considerando as mudanças na atualidade e as demais empresas “escolas” concorrentes no mercado.

### **Considerações Finais**

Com podemos considerar nos temas abordados, a educação passou por vários momentos de transição e traz na atualidade o resultado de todas essas mudanças. Consideramos nos temas abordados a influência que tais mudanças trouxeram para o panorama educacional da atualidade, principalmente dentro gestão administrativa de uma instituição educacional.

Dentro das correntes abordadas consideramos que o behaviorismo e a escola tecnicista trouxeram para a sociedade atual os métodos rígidos deste modelo, objetivando ao preparo dos indivíduos para o mercado de trabalho, alienando os mesmo de suas necessidades emocionais.

Estas situações presentes nas escolas tecnicistas trouxeram significativas mudanças para as instituições escolares tornando seus objetivos educacionais de transmitir valores morais e éticos muitas vezes secundários em relação aos objetivos técnicos de preparar os indivíduos para o sistema capitalista vigente.

Este quadro pode ser amplamente observado no grande número de escolas técnicas espalhadas por todo país, e em larga escala aquelas que têm associações com o governo (SENAI, SENAC, ETECS, etc.) oferecendo profissionais qualificados

tecnicamente para o mercado de acordo com as ideologias vigentes da escola tecnicista, transformando em grande escola nosso sistema educacional brasileiro apenas técnico, incapaz por muitas vezes de concorrer com os países de primeiro mundo.

Por outro lado a instituição educacional tem se inspirado nas organizações empresariais ao dar total atenção e valorização ao público consumidor (neste caso pais e alunos), buscando a todo o momento o conforto e satisfação dos mesmos como clientes, esquecendo-se e desvalorizando por muitas vezes o pessoal de apoio. Desconsiderando o que os autores comentam: “Por trás de uma grande empresa sempre há grandes pessoas” (COLOMBO, CARDIM E colaboradores p. 179, 2010).

No entanto, “São números os parceiros de uma escola, mas os colaboradores são os principais ativos da instituição, já que tem um papel de destaque para a obtenção dos resultados extraordinários.” Pag 179. Demonstramos tudo o que temos aprendido na maneira de lidar com os outros e na maneira principalmente de tratar aqueles que nos são subordinados.

A escola, como empresa e entidade fornecedora de educação, deve em sua íntegra propiciar o crescimento do educando e considerar também o crescimento e aperfeiçoamento de seus colaboradores, ao considerá-los como principais agentes transmissores de seus “valores” educativos.

Tendo o educador como sua principal responsabilidade o fortalecimento dos conhecimentos, das habilidades, e das atitudes de outro ser humano, muitas vezes ele não encontra nas instituições de ensino da qual faz parte as condições e o incentivo para desenvolver as próprias competências. Sem dúvida isso é uma incoerência, porque se está deixando de aprimorar um importante elo do processo ensino aprendizagem. (COLOMBO, CARDIM E colaboradores p. 181, 2010)

Estas e outras demais incoerências no ambiente educacional devem ser banidas, afim de que nosso sistema educacional ganhe destaque não só por aquilo que faz pelos alunos, mas também pelo que faz e considera em sua equipe organizacional. “como parceiros ativos, as pessoas são à força motriz do processo organizacional, pois é através dos seus conhecimentos e habilidades que eles tomam decisões e praticam ações que otimizam a instituição.” (COLOMBO, CARDIM E colaboradores p. 179, 2010).

Esta pesquisa nos proporcionou um olhar mais amplo aos estudos feitos e praticados nas empresas e a falta dos mesmos nas instituições educacionais. Podemos considerar após a pesquisa que o tema é vasto, e que o pouco que destacamos na mesma mostra o quão longe ainda estamos do objetivo primordial da educação que é educar, sendo educado. Ensinar aprendendo.

### **Referências bibliográficas**

BOTLER, Por Alice H. **Organização, Financiamento E Gestão Escolar**: Subsídios Para a Formação do professor. Recife; Ed. Universitária da UFPE, 2007.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas**: o novo papel do recursos humanos. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes; e colaboradores. **Nos bastidores da educação brasileira**: a gestão vista por dentro. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FERREIRA, Ademir Antônio; PEREIRA, Maria Isabel; REIS , Ana Carla Fonseca. **Gestão Empresarial: De Taylor aos Nossos Dias**: planejamento estratégico e marketing/ Marcos Almeida P. Martins. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FORISHA, Bill e MILHOLLAN, Frank E. **Skinner X Rogers**: maneiras contrastantes de encarar a educação. São Paulo: Summus Editorial, 1978.

[http://www.rededuc.com/carl\\_rogers\\_60.html](http://www.rededuc.com/carl_rogers_60.html) Acessado em 20/07/2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública**: a pedagogia crítico social dos conteúdos. 22 ed. Edições Loyola, 2009. Coleção educar 1.

LIMA, Lauro de Oliveira. Educação e a cientificidade do processo educativo. In **Lua Nova: Revista de cultura de política**, jan.-mar. 1987.

LÜCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional, a partir de Mudança paradigmática. In **Revista Gestão em Rede**, no. 03, nov, 1997, p. 13-18.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. 40 ed. Campinas, SP: Autores associados, 2008. (Coleção polêmica do Nosso Tempo; vol. 5)

SAVIANI, Dermeval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 17 ed. Campinas – SP; Autores associados, 2007.

\_\_\_\_\_. **A pedagogia no Brasil**: historia e teoria. Campinas, SP: Autores Associados, 2008. Coleção Memória da Educação

\_\_\_\_\_. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. Campinas, SP: Autores Associados, 2008. Coleção Memória da Educação

SKINNER, BURRHUS Frederic. **Ciência e comportamento humano**. 10 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.