

2018-01-01

## Lourenço Filho: contribuciones para una teoría de la administración escolar en Brasil

Adrian Álvarez Estrada

*Universidade Estadual do Oeste do Paraná*, [adrianalvarez.estrada@gmail.com](mailto:adrianalvarez.estrada@gmail.com)

Jaqueline Lima Barboza

*Universidade Estadual do Oeste do Paraná*, [jaquelb2010@gmail.com](mailto:jaquelb2010@gmail.com)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ap>

---

### Citación recomendada

Estrada, A. Á., y J.L. Barboza. (2018). Lourenço Filho: contribuciones para una teoría de la administración escolar en Brasil. *Actualidades Pedagógicas*, (71), 175-192. doi:<https://doi.org/10.19052/ap.4425>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Actualidades Pedagógicas by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Lourenço Filho: contribuições para teoria da administração escolar no Brasil

*Adrian Álvarez Estrada*

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

[adrianalvarez.estrada@gmail.com](mailto:adrianalvarez.estrada@gmail.com)

*Jaqueline Lima Barboza*

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

[jaquelb2010@gmail.com](mailto:jaquelb2010@gmail.com)



*Resumo:* Manoel Bergström Lourenço Filho (1897-1970) publicou em 1963 a obra *Organização e administração escolar*, a qual o definiu o como um dos autores brasileiros pioneiros na sistematização da teoria da administração escolar no Brasil. Dessa forma, este artigo tem por objetivo analisar a contribuição de Lourenço Filho na elaboração e divulgação dos preceitos referentes a temática, elencando os princípios que o autor relevou para tornar as ações dos organizadores e administradores dos serviços escolares mais eficientes.

*Palavras chave:* organização, administração escolar, Lourenço Filho.



Recebido: 16 de agosto de 2017

Aceito: 20 de setembro de 2017

---

Como citar este artigo: Estrada, A. e Barboza, J. (2018). Lourenço Filho: contribuições para teoria da administração escolar no Brasil. *Actualidades Pedagógicas*, (71), 175-192. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ap.4425>



*Lourenço Filho: Contributions to a theory of school administration in Brazil*

*Abstract:* In 1963, Manoel Bergström Lourenço Filho (1897-1970) published his work entitled Organization and School Administration, which defined him as one of the pioneer authors in the systematization of the theory of school administration in Brazil. Thus this article aims to analyze the contribution of Lourenço Filho to the development and dissemination of precepts on this subject, by identifying the principles proposed by the author to make the actions of the organizers and administrators of school services more efficient.

*Keywords:* organization, school administration, Lourenço Filho.



*Lourenço Filho: contribuciones para una teoría de la administración escolar em Brasil*

*Resumen:* Manoel Bergström Lourenço Filho (1897-1970) publicó en 1963 la obra *Organización y administración escolar*, que lo definió como uno de los autores brasileños pioneros en la sistematización de la teoría de la administración escolar en Brasil. De esta forma, este artículo tiene por objetivo analizar la contribución de Lourenço Filho en la elaboración y divulgación de los preceptos referentes a la temática, enumerando los principios que el autor relevó para hacer las acciones de los organizadores y administradores de los servicios escolares más eficientes.

*Palavras chave:* organización, administración escolar, Lourenço Filho.



## Introdução

Lourenço Filho foi um educador com suas práticas voltadas para a reforma da educação brasileira, se aproximando dos ideais da Escola Nova, redigiu inúmeras obras sobre os mais diversos temas, tais como a utilização da psicologia na educação, os preceitos da educação comparada, a organização e administração dos serviços escolares, entre outros. O objetivo deste artigo consiste em analisar a contribuição da obra de Lourenço Filho para a constituição do campo da administração escolar no Brasil, baseando-se na obra *Organização e administração escolar*, que se constituiu em um marco histórico na produção de conhecimento acerca da temática.

Dentre as inúmeras contribuições de Lourenço Filho destaca-se o aspecto administrativo, que é indispensável no processo de formação das organizações humanas, ressaltando que sem a perspectiva de eficiência os estudos sobre organização e administração perdem a sua coerência. Por conseguinte, ao se discutir sobre a temática sempre se intenciona a obtenção de resultados eficientes. Estes resultados são prospectos, isto é, não são alcançados de maneira imediata, tendo em vista que os resultados referentes aos serviços educativos são sempre de lenta obtenção.

177

## Algumas considerações sobre a administração escolar no Brasil

A administração escolar tão difundida na atualidade precisa ter suas bases teóricas reconhecidas e analisadas, principalmente ao se remeter a uma atividade tão complexa como é a educação. As pesquisas em torno do campo da administração escolar vêm se ampliando consideravelmente, no entanto, é fundamental analisar a constituição das bases da teoria administrativa:

[...] o campo da administração escolar, embora tão em voga atualmente em virtude das inúmeras reformas educacionais, nem sempre foi alvo de atenção na produção acadêmica dos intelectuais na História da Educação. Em uma trajetória

educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930. Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação. (Drabach e Mousquer, 2009, pp. 259-260)

Percebe-se que, mesmo a trajetória da administração escolar no Brasil sendo longa, sua sistematização se intensificou com o início da industrialização no país, podemos constatar que “Trata-se de um elemento que alerta para a atenção ao contexto histórico, social, político, econômico, científico e cultural do país como atitude necessária ao entendimento da genealogia e do desenvolvimento da administração escolar” (Rebelatto, 2014, p. 321).

Na elaboração do quadro teórico da administração escolar no Brasil, alguns autores receberam destaque por suas produções, sendo considerados pioneiros sobre a temática em questão, demonstrando grande esforço na sistematização desta área de estudo.

Conforme aponta o Editorial da *Revista Brasileira de Administração da Educação* no ano de 2007:

178

Naquela época, era reduzida a bibliografia brasileira especializada para o estudo e o ensino da administração escolar. Havia, no entanto, alguns textos pioneiros, que se tornaram obras de referência no campo da administração educacional, como os trabalhos de Anísio Teixeira (1935; 1956; 1964), Querino Ribeiro (1938; 1952), Carneiro Leão (1939) e Lourenço Filho (1963). Na realidade, esses autores estabeleceram os contornos conceituais e conteúdos iniciais da disciplina de administração escolar nos meios acadêmicos nos anos 1930 até 1960, que se consolidariam nas décadas seguintes. Foi com as aulas e os escritos pioneiros desses mestres de gerações de educadores brasileiros que aprendemos as primeiras lições de administração escolar e fizemos nossos primeiros exercícios de pesquisa educacional no campo da gestão da educação no Brasil. (Benno Sander, 2007, pp. 7-8)

Esses autores se consolidaram em um período em que as publicações nacionais sobre o tema eram reduzidas, as obras por eles produzidas se constituíram em um marco no que se refere a sistematização dos estudos até então realizados na área. “Seus escritos são considerados os primeiros traços conceituais sobre administração escolar, favorecendo as bases iniciais

para a consolidação deste campo de estudos [...]” (Drabach e Mousquer, 2009, p. 261). Dentro das concepções que contribuíram para a edificação das bases da administração escolar no Brasil, destacamos a produção teórica de Lourenço Filho.

## Os princípios da administração escolar no Brasil na concepção de Lourenço Filho

O ensino, por ser tão amplo e complexo, requer que os profissionais que nele atuem estejam preparados em diversos setores e, especialmente, no que se refere à administração dos serviços escolares. Foi justamente nesse aspecto, contribuir com a formação desses profissionais que Lourenço Filho escreveu a obra *Organização e administração escolar*, publicada inicialmente em 1963,<sup>1</sup> com o intuito de se tornar um instrumento indispensável nesse processo formativo. Essa obra foi planejada para ser um curso básico, amplamente adotado na formação de administradores escolares.

Destacamos que a obra de Lourenço Filho, bem como dos demais autores no período posterior a década de 1930 foram produzidas em um momento em que as publicações sobre o tema eram escassas, sendo em sua maioria de origem norte-americana. Desse modo, a sua obra se constituiu num marco no que se refere à sistematização dos estudos até então realizados na área. Lourenço Filho:

[...] se situa entre as tentativas pioneiras de sistematizar os estudos então realizados na área, de precisar conceitos e princípios, de superar uma administração meramente prescritiva, mediante não somente a contribuição das teorias clássicas, que contemplam a descrição do processo administrativo, mas também os estudos sobre o comportamento administrativo, nele considerada a influência da instituição escolar, da comunidade na qual ela atua, das relações humanas em geral (Tanuri *apud* Lourenço Filho, 2007, p. 12).

Lourenço Filho se destacou, pois além de abordar os aspectos técnicos da administração, ele enfatizou a necessidade de se valorizar o comportamento organizacional, conforme verificamos no seguinte trecho:

<sup>1</sup> A versão utilizada neste artigo é a 8ª edição de 2007.

A sua análise do comportamento administrativo é uma de suas contribuições mais relevantes para o estudo da Administração Escolar no Brasil. Essa abordagem, alimentada pela sua predileção pelos temas da Psicologia Educacional, tornou-o um dos precursores do comportamentalismo nos estudos de administração do ensino no Brasil. Sua obra aponta caminhos e introduz um novo momento no estudo da Administração Escolar no país. Lourenço Filho argumenta que já não encontra respostas convincentes para os problemas educacionais nas Teorias Clássicas, devido a seu caráter eminentemente tecno-burocrático (Ribeiro e Machado, 2007, p. 21).

Para ele, as teorias novas (com ênfase no comportamento e nas relações humanas) não substituem as teorias clássicas, todavia possibilitam que a organização e a administração escolar alcancem um maior desenvolvimento (Lourenço Filho, 2007).

O objetivo da obra *Organização e administração escolar* é fornecer estudos que conduzam os administradores “a bem compreender a estruturação e gestão dos serviços escolares, a fim de que possam saber onde, quando, quanto e como devam esses serviços ser estabelecidos e articulados com maior proveito” (Lourenço Filho, 2007, p. 29). Assim essa obra se concretizaria em um curso básico com noções fundamentais não apenas para os administradores, mas

[...] esses estudos interessam ao professor em sua escola; ao inspetor e chefe de serviços auxiliares, em suas circunscrições; e aos responsáveis por mais amplas formas de trabalho, nas funções de planejar, coordenar e controlar os sistemas de ensino. A matéria interessa a todos quantos respondam por funções gerais, ou especiais, nesses sistemas, como, por outros aspectos, a todos quantos, por disporem de maior ou menor ação social, possam interferir nos planos do ensino, com suas ideias, sugestões e críticas. (Lourenço Filho, 2007, p. 29)

Tanuri aponta que devido a grande experiência profissional de Lourenço Filho:

[...] em cargos administrativos, em todos os escalões do sistema de ensino, desde a unidade escolar até os mais altos do Ministério da Educação, seria sistematizada e consolidada para a construção das bases teóricas da Organização e Administração Escolar, apresentadas na obra em questão [...] Lourenço Filho foi, desde muito jovem, professor e administrador. Sua experiência foi

de fundamental importância para que pudesse conhecer o processo educativo.  
(Tanuri *apud* Lourenço Filho, 2007, p. 10)

Conforme explicita Lourenço Filho (2007) “as escolas recebem pessoas para serem educadas por outras pessoas. O comportamento administrativo, que estas tiverem diretamente se reflete sobre os educandos” (p. 19), assim essa obra tem o intuito de subsidiar a atuação de todos os profissionais que atuam no espaço escolar, nas palavras do autor:

[...] esses estudos não só aos responsáveis pelos mais altos postos de direção e coordenação interessam. Interessam aos orientadores de ensino, inspetores ou supervisores, em suas respectivas circunscrições; aos diretores, em suas escolas, aos mestres, em suas classes. (Lourenço Filho, 2007, p. 19)

Lourenço Filho (2007) destaca que há um elemento que aproxima uma escola da outra, independentemente de ser um estabelecimento público ou particular, grande ou pequeno, nenhuma escola está desligada das demais, pois “qualquer que seja o tipo de ensino que ministre, cada uma terá de atender a objetivos gerais e comuns a todas as escolas, que são os de oferecer oportunidades para o *desenvolvimento individual dos alunos*” (Lourenço Filho, 2007, p. 25, grifo do autor). Dessa maneira, promover o desenvolvimento dos alunos, na visão do autor se concretiza no elo de ligação entre as instituições escolares independentemente das suas características.

Em relação à educação escolar, Lourenço Filho a difere de educação, considera que esta é apenas uma “expressão de um processo cultural mais amplo, o qual se prende à ordem social, tal como realmente exista, em cada país região ou localidade” (Lourenço Filho, 2007, p. 26). É por meio desta distinção que se justifica os diferentes tipos de organização e administração nos diferentes locais e épocas, uma vez que os serviços de ensino se modificam em conformidade com as condições sociais que se estabelecem nos diferentes períodos e localidades.

De acordo com Lourenço Filho (2007) os serviços escolares existem em consonância com as aspirações da comunidade onde a escola está inserida, “segundo aquilo que cada comunidade em conjunto admita como útil, justo e necessário, na formação e orientação das novas gerações” (p. 27).

Identificamos que na percepção do autor a função da escola é desenvolver as capacidades individuais, conseqüentemente promoveria o ajustamento

social, ou seja, ao se desenvolver por meio dos ensinamentos escolares, o sujeito estaria apto para exercer uma determinada função no meio social. Nesses aspectos se evidencia os princípios liberais que regem o pensamento do autor, destacando que o ensino possibilita a cada indivíduo desenvolver-se ao máximo para ocupar papéis sociais na sociedade. Os nomes organização e administração escolar a que esta obra se dedica remetem-se:

[...] a observação, caracterização, classificação e relacionamento dos fatos da estruturação dos serviços regulares e ensino, dos modos de sua gestão e de sua condução bem articulada, quer se passem numa escola, em várias delas, ou em muitas que um sistema definido venham a compor. (Lourenço Filho, 2007, p. 29)

Com o intuito de substituir a improvisação nas atividades escolares Lourenço Filho (2007) defende que todas as ações devem ter uma direção unificada por meio de ação metódica, ou seja, há a necessidade de elaborar um projeto no qual se estabeleça a qualidade e a quantidade do que se almeja. Partindo desse projeto escolhem-se os elementos para executá-lo, operando sempre com o meios considerados mais eficazes para alcançar o objetivo que fora estipulado inicialmente, e por fim se compara o que se concretizou com o que o projeto do qual se partiu, assim segundo o autor é possível verificar a eficiência do trabalho realizado com ações metódicas e não meramente improvisadas.

Lourenço Filho (2007) definiu organizar como fazer uma boa disposição das coisas e pessoas dentro de condições operativas para se atingir fins outrora determinados, “organizar será instrumentar, aparelhar, combinar ou dispor elementos, a fim de que algo bem funcione” (p. 39). Administrar é fazer a regulação de tudo isso, definindo responsabilidades e níveis de autoridade a fim de que o trabalho seja coeso e não perca a sua eficiência.

Apesar da distinção entre os termos organizar e administrar, o autor realça que os elementos neles contidos apresentam mútua dependência, tendo uma estreita uma relação, “organização e administração representam, portanto, aspectos de um mesmo e só processo, o da coordenação da atividade de muitas pessoas em empreendimentos solidários” (Lourenço Filho, 2007, p. 40).

Quando há um coletivo que trabalha em prol de objetivos comuns e tem a consciência dos objetivos, visando recursos que tornem as ações mais eficientes, faz-se necessário definir esferas de responsabilidades e distribuir

níveis de autoridade, emergindo então o conceito de administrar, que “passa então ser compreendido como a de congregar pessoas, distribuir-lhes tarefas e regular-lhes as atividades, afim de que o conjunto bem possa produzir, ou servir aos propósitos gerais que todo o conjunto deva ter em vista” (Lourenço Filho, 2007, p. 40).

Para Lourenço Filho (2007) havendo trabalho conjunto e continuado, “não poderá ele manter-se organizado sem uma distribuição de níveis de autoridade e de esferas de responsabilidade” (Lourenço Filho, 2007, p. 40). É a partir do trabalho coletivo que se funda a noção de administrar “onde cada participante venha a ter consciência dos fins comuns e dos procedimentos diferenciados para que tais fins se alcancem” (Lourenço Filho, 2007, p. 41), objetivando não perder a coesão do trabalho, bem como garantir a eficiência geral.

Informar-se e decidir são as atividades fundamentais do organizador e administrador. Primeiramente, ele se informa como se apresenta as situações problemas. Em posse dessas informações ele decide “no sentido de modificar esse estado de coisas, a fim de que os objetivos assentados possam ser obtidos com a eficiência desejada” (Lourenço Filho, 2007, p. 72). Para cumprir com suas finalidades:

[...] o administrador terá de informar-se também onde e quando deva operar, pois que não opera ele sozinho; isto é, há de ter uma nítida percepção do alcance e limites de suas responsabilidades, na marcha do conjunto pelo êxito do qual colabora. Terá de informar-se depois sobre o número e qualidade das pessoas *com quem*, e dos implementos materiais *com que* haja de trabalhar. Em certos casos, nessas questões terá de decidir, ou opinar, quanto a critérios de recrutamento do pessoal e sua formação, e quanto às normas para aquisição de material, funções essas que, de ordinário, se distribuem ao longo de toda uma linha hierárquica. *Para que, onde, quando, com quem e com que* serão pontos de referência básicos, porque qualificam a própria situação do administrador, sua esfera de responsabilidade e nível de autoridade. Esses pontos constituem elementos metodológicos, em todos os níveis da ação administrativa, para o conveniente relacionamento dela com os da ação operativa, propriamente dita. (Lourenço Filho, 2007, p. 73, grifo do autor)

Ao obter respostas para essas indagações o administrador poderá instrumentalizar e executar ações, tomando decisões que melhor adequem os

meios para sanar as situações problemas que inicialmente ele detectou. Aliadas a essas duas atividades fundamentais de informar e decidir combina-se as funções capitais de planejar e programar, dirigir e coordenar, verificar e controlar.

O autor define planejar como “o que se deva realizar, em qualidade e quantidade” (Lourenço Filho, 2007, p. 87), trata-se de uma atividade intencional com ação projetada para o futuro. Programar refere-se a “estabelecer objetivos graduais que permitam a realização final desejada” (Lourenço Filho, 2007, p. 87). Ambas incluem o conceito de previsão, essas funções estão intrinsicamente relacionadas fornecem a noção de que para obter resultados há necessidade de se empregar procedimentos racionais, ou seja, o que fora antecipadamente planejado e programado. Essas duas funções corroboram com a oposição do ferrenha que o autor faz a improvisação das atividades dos profissionais do ensino, pois para obter resultados satisfatórios é necessário planejamento.

Para que os planos e programas possam ser executados o administrador deve realizar as funções dirigir e coordenar:

184

[...] que consiste em fazer funcionar na devida forma, e a tempo e hora, cada parte do trabalho. Implica divisão de tarefas e demarcação conseqüente de esferas de responsabilidade e níveis de autoridade. Daí, a idéia popular de que administrar signifique apenas ordenar, comandar, chefiar. Esses verbos supõem a prática de decidir, mas, de decidir bem, com prévio conhecimento de causa, que habilite o administrador a, sensatamente, optar entre alternativas ou a bem escolher entre hipóteses várias para a resolução de cada problema. Boa decisão tanto supõe conhecimento geral das operações (métodos, técnicas), quanto percepção do conjunto das pessoas que trabalhem, sua motivação, suas disposições e atitudes e, mais, a influência do comportamento administrativo sobre tudo isso. (Lourenço Filho, 2007, p. 88)

Cabe, portanto ao administrador o poder de decidir continuamente, além disso ele é o responsável por dirimir situações conflituosas e problemáticas que coloquem em risco o planejamento. Esse poder também incide no fato de articular as atividades das demais pessoas envolvidas, do contrário todas as ações ficam dispersas.

Há uma estreita relação entre as funções de planejar e programar com as de dirigir e coordenar, pois “cada decisão deverá atender ao que se tenha

previsto por planejamento ou programação anterior. *Não há direção consciente, sem plano*” (Lourenço Filho, 2007, p. 77, grifo do autor).

Compreender as finalidades do sistema é ponto pujante para que o administrador exerça a direção, considerando que “dirigirá mal quem não as compreenda, pois não estará conduzindo o conjunto a seu cargo no sentido de que elas sejam atingidas” (Lourenço Filho, 2007, p. 79).

As decisões serão mais produtivas quando haja uma corrente de informações de uma parte para as outras, de escalões inferiores para superiores, sendo que o inverso também se faz necessário:

[...] de outra forma, o trabalho perderá o sentido orgânico de ter [...]. Muito do que se poderia chamar de *patologia dos serviços*, nos empreendimentos escolares como em outros, decorre de insuficiente ou inadequado serviço de comunicação entre as partes. Frequentemente, mestres, diretores de escola e chefes de conjuntos mais amplos vêm a decidir mal, ou deixam de decidir com oportunidade, por ausência ou inadequação de elementos informativos. (Lourenço Filho, 2007, p. 81)

Considerando a comunicação o verdadeiro tecido conjuntivo da organização, Lourenço Filho elenca as funções de comunicar e inspecionar as quais estão correlacionadas as demais acima citadas. A incumbência do sistema de comunicação no processo administrativo será:

[...] suscitar uma compreensão geral e integrada do trabalho cooperativo, não só em relação aos fins como quanto aos procedimentos a empregar. Só assim poderá haver uma identificação de todo o sistema com o plano geral das fontes de decisões e, em consequência, dos níveis de autoridade que passarão, então, a ser sentidos como verdadeiramente úteis. (Lourenço Filho, 2007, p. 81)

A comunicação é apontada pelo autor como elemento indispensável no processo de organizar e administrar uma instituição, pois permite uma maior visualização do que se almeja alcançar e o que precisa ser feito para tal. Para bem administrar é necessário ter uma visão clara de todo o processo educativo e um bom sistema de comunicação, porque a falta da mesma acarretaria no enfraquecimento do espírito de colaboração entre os envolvidos. A comunicação tem como objeto próprio:

[...] influenciar as pessoas no sentido da coesão estrutural e funcional de cada serviço. De modo geral, deve visar à harmonia e equilíbrio entre o aspecto objetivo da organização, isto é, a sua estrutura formal, e o aspecto subjetivo, isto é, o comportamento provável das pessoas encarregadas dos diferentes níveis de serviços. (Lourenço Filho, 2007, p. 82)

Verificamos que controlar é mais uma das atribuições do administrador. É por meio do controle que se faz o balanço entre o que se tenha planejado com o que se produziu efetivamente. Confrontar esses dados permite apreciar diversos aspectos, entre eles:

[...] o contábil, quanto ao emprego das dotações (controle financeiro); o da execução das leis e regulamentos, tomados como elementos de organização formal (controle legal e de ação política geral); e outros mais amplos, que a esses inclua, entre o que se haja programado e o que realmente se tenha conseguido, mediante verificação por critérios de eficiência (controle administrativo geral). (Lourenço Filho, 2007, p. 83)

186

Quando o comportamento administrativo atenta aos princípios de planejamento, direção, comunicação e controle, espreado-os para um grande número de escolas independentemente de sua modalidade, um sistema de ensino consistente se constitui. Considera-se um sistema quando todas “suas partes se coordenam de tal modo que o trabalho de umas sobre as demais influi, sem quebra da harmonia geral. Um sistema é algo que apresenta um destino comum, quaisquer que sejam os elementos de sua composição” (Lourenço Filho, 2007, p. 89).

Entendemos que a função do diretor baseia-se na administração dos alunos, administração dos professores e por último a administração dos serviços gerais. No que se refere a administração dos alunos, o primeiro ponto diz respeito a “classificação dos alunos para sua graduação ou distribuição pelas classes”, e o segundo “diz respeito à frequência, pontualidade e satisfação geral dos deveres escolares pelos discípulos” (Lourenço Filho, 2007, p. 115), considerando que a boa qualidade do ensino influem diretamente na frequência e pontualidade, dessa forma os casos de impontualidade e descaso com as atividades escolares, por meio de faltas, podem anunciar questões a serem melhoradas no ensino. E o terceiro aspecto da administração dos alunos “diz respeito à adequação de procedimentos didáticos especiais a

certos grupos de alunos ou a alguns deles, individualmente, após estudo desses casos” (Lourenço Filho, 2007, p. 116).

Compreendemos que a função capital desses aspectos é proporcionar o desenvolvimento dos alunos de maneira satisfatória, com vistas a garantir seu bem-estar dentro do ambiente escolar. Assim, além da administração dos alunos, é função do administrador fazer a devida organização das atividades dos professores.

A administração do professor corresponde ao entrosamento entre a direção da escola com o corpo docente, visando a coordenação dos trabalhos. Cabe, portanto, aos administradores estimular aos mestres a interpretação dos programas de ensino. Programas estes que “são preparados com o intuito geral de indicar aos professores os objetivos do ensino, o conteúdo sobre que essencialmente devam versar e as recomendações técnicas para que a aprendizagem realize-se do melhor modo” (Lourenço Filho, 2007, p. 116).

Lourenço Filho salienta que é imprescindível a interpretação dos programas de ensino, tendo em vista que muitos professores não os conhecendo tendem a guiar suas atividades por meio de suas preferências ou conduzir o ensino de maneira superficial. “O que cumpre ao diretor, em reuniões frequentes, é suscitar melhor interpretação, proporcionando material de estudo e esclarecendo a relação de cada parte do programa com os objetivos gerais do ensino” (Lourenço Filho, 2007, p. 116).

Outro aspecto concernente a função dos administradores em relação ao professor é a verificação do rendimento do trabalho escolar, os instrumentos para isso seriam testes padronizados e provas objetivas que resultariam em um meio de avaliação não apenas do aluno, mas também do trabalho do professor.

Verificamos que o incentivo ao aperfeiçoamento continuado dos professores também é uma atribuição do administrador. O aperfeiçoamento visa melhorar o trabalho do professor uma vez que sua formação inicial não é suficiente para atender as novas funções exigidas da escola “e, para elas, novos recursos se exigem. É de desejar nos mestres uma constante renovação, com aprimoramento de suas técnicas de trabalho, o que se terá de obter em condições de experiência real, dentro de cada escola e cada classe” (Lourenço Filho, 2007, p. 118).

Dessa maneira, os recursos utilizados pelo administrador para o aperfeiçoamento contemplam “Reuniões de estudo, ensaios de novos procedimentos didáticos, estímulo à observação e verificação dos resultados do

ensino, participação em debates de novos planos e programas, incentivo à leitura [...]” (Lourenço Filho, 2007, p. 118). No que tange a administração dos serviços gerais, observamos que esta compreende:

[...] a boa utilização do edifício e instalações, a supervisão da conservação e asseio de todas as dependências, a distribuição de material a tempo e hora, a previsão de reparos ou acréscimos necessários, a coordenação e controle da escrituração. Nenhum desses aspectos, por mais singelos que pareçam, deixa de ter influência no conjunto das funções de organizar e administrar. Todas elas realmente concorrem para uma impressão de zelo e segurança nos trabalhos da escola como conjunto. Influi na formação de atitudes de educação geral, dos hábitos de previsão, exatidão e apuro do senso de responsabilidade. Não podem ser esquecidas na visão geral dos recursos de coordenação dos serviços. (Lourenço Filho, 2007, p. 118)

188 ■ Após examinar os princípios gerais de organização e administração, Lourenço Filho (2007) analisa os meios disponíveis para a execução destes, verificando os aspectos concernentes a economia e finanças da educação. O autor ressalta que a os objetivos educacionais referem-se ao processo econômico de cada comunidade, destacando a formação profissional, a qual influi na economia por meio do trabalho dos alunos egressos, como se confirma no seguinte trecho:

Um pressuposto de ordem geral tem-se firmado quanto à dependência necessária entre os serviços do ensino e o destino profissional dos educandos, ou as formas de trabalho, mediante as quais possam tornar-se elementos prestantes a si mesmos e à vida social. Se, em outras épocas, outros conjuntos de relações a esse se sobrepunham, já assim agora não ocorre. (Lourenço Filho, 2007, p. 174)

Conforme o autor explicita “a sociedade paga pelo que recebe” (Lourenço Filho, 2007, p. 175), contudo, a sociedade somente dispõe de recursos para a manutenção dos serviços escolares se estes produzirem benefícios visíveis a comunidade onde a escola esteja inserida, por isso a defesa de que a educação deve oferecer algum retorno à sociedade, do contrário não haveria a necessidade de se financiar o processo educacional.

Identificamos que aos administradores cabe identificar as possíveis fontes de despesas, como construção dos edifícios escolares, remuneração de

professores e entre outros fatores, não considerá-los “será mera divagação desprovida de sentido real” (Lourenço Filho, 2007, 175).

De acordo com Lourenço Filho, o sistema econômico de um país influencia diretamente na organização e administração dos serviços educacionais, todavia o que não se pode precisar é em que medida essa organização e administração podem influir no sistema econômico, mesmo sem essa delimitação o autor afirma que:

[...] o sistema econômico deve tender a elevar os índices de produção e de consumo per capita, seja em mercadorias seja em serviços, e, em face dos tipos de trabalho atual, eminentemente tecnológico, isso não se logra sem mais extenso e adequado esforço de educação popular. Os conceitos de educação e de economia estreitamente se associam de uma parte, como os de educação e finanças públicas terão de associar-se, de outra. [...] a idéia de que os serviços do ensino público representam investimento remunerador, por isso que fazem crescer a produção. (Lourenço Filho, 2007, p. 177)

Por reconhecer que a educação influi na vida econômica de um país, os planos e programas de educação dos países buscam garantir maiores recursos para o ensino. Esses recursos são denominados por Lourenço Filho como finanças da educação:

[...] na linguagem comum, financiar é fazer face às despesas de um empreendimento qualquer, abonando-lhe os fundos necessários para sua implantação, funcionamento regular e reposição de elementos. Em sentido técnico, aplicável aos serviços coletivos, a expressão finanças públicas designa a parte dos estudos econômicos que, no âmbito das atividades governamentais, trata dos princípios e normas que dizem respeito à receita e à despesa pública, ao equilíbrio entre ambas e, afinal, ao crédito público. Em relação aos problemas que interessem à Organização e Administração Escolar, as finanças públicas se apresentam como uma projeção da política econômica que cada país adote nos serviços de interesse geral. Tal projeção se objetiva em planos fundados na capacidade que o Estado disponha para tributar, ou recolher impostos, impondo sacrifícios à coletividade, e no dever conseqüente de bem aplicar os dinheiros públicos na manutenção e desenvolvimento de serviços que correspondam a necessidades gerais, de caráter produtivo. (Lourenço Filho, 2007, pp. 178-179)

De acordo com Lourenço Filho, partindo-se dos estudos sobre as finanças públicas, desdobra-se para as finanças da educação, com o pressuposto de satisfazer ao máximo a sociedade sem prejudicar os contribuintes. A adequação do quanto se destina a educação se dá por meio de orçamentos, nos quais:

[...] se estima a receita e se fixa a despesa para cada exercício fiscal. Esses planos, resultam de um projeto do poder executivo, discutido e aprovado pelo poder legislativo [...]. O orçamento possibilita a convergência dos esforços de ação política para melhor coordenação das atividades financeiras do Estado, dando uma idéia precisa da significação dos serviços públicos, em todo o seu conjunto e em cada uma de suas partes. Em sua elaboração, faz-se necessário obedecer a princípios e normas inerentes à contabilidade pública [...]. Tratando-se no ensino de serviços complexos e delicados, que envolvem aspectos de organização técnica, é evidente que uma boa elaboração orçamentária não interessa apenas a entendidos em coisas da fazenda pública. A feitura dos orçamentos tem de ser estudada e esclarecida por órgãos da administração escolar. (Lourenço Filho, 2007, p. 179)

190

■ Compreendemos que os orçamentos para educação devem resultar da cooperação de todos que possuem responsabilidades na direção do ensino, sendo aprovados os administradores necessitam executá-los de maneira fiel com o proposto. O orçamento não é “apenas recurso para controle contábil, mas para a realização mesma dos objetivos do sistema escolar” (Lourenço Filho, 2007, p.182).

Além disso, cabe ao administrador priorizar as despesas que tenham utilidade para os alunos, suas famílias, enfim a coletividade, evitando o desperdício por meio de normas de organização, “de modo que o trabalho plenamente atenda aos objetivos visados, e não a outra coisa” (Lourenço Filho, 2007, p. 191). As despesas com o ensino terão pouco significado se não estiverem intrinsecamente relacionadas com os objetivos que se pretendem alcançar.

## Considerações finais

Consideramos que foi na obra *Organização e administração escolar*, objeto central deste artigo, que Lourenço Filho inseriu sua maior contribuição

para a administração escolar, defendendo-a em oposição a improvisação das ações. Para ele, a administração coerente não inventa suas finalidades, partindo de situações concretas, os administradores estabelecem as suas ações informam-se sobre a situação para posteriormente decidirem. Para se atingir os resultados desejados é indispensável o planejamento e a programação das ações, pois não há organização e administração sem haver plano.

Lourenço Filho destacou que promover o desenvolvimento individual dos alunos é o elo de ligação entre as escolas independentemente de suas características. Ao desenvolver o indivíduo, a educação idealizada por Lourenço Filho intencionava promover também o progresso do grupo social do qual esse indivíduo fosse pertencente, com vistas a uma formação social e não meramente obrigatória sem relevância para a vida coletiva.

Lourenço Filho entendeu o espaço escolar como resultado daquilo que foi desejado coletivamente, abrangendo um determinado período histórico. Nesse contexto, a educação foi por ele percebida como elemento imprescindível da vida coletiva, sendo assim, educação e vida coletiva estariam intrinsecamente vinculadas, ao se desenvolverem e se ampliarem se atrelavam de forma contundente.

Entre as inúmeras funções do administrador, ele deve fundamentalmente informar-se sobre as circunstâncias problemáticas, para assim decidir de maneira a modificar a situação problema, com intuito de garantir eficientemente os objetivos propostos.

Com o intento de satisfazer ou eliminar necessidades a ação administrativa também deve abarcar outras atividades, consideradas funções capitais dos administradores, tais como: o planejamento, a programação, a direção, a coordenação, a comunicação, a inspeção e o controle. Cumprindo com essas funções é possível ao administrador perceber se as ações do coletivo estão em consonância com os fins que a escola se propõe realizar.

Compreendemos que a eficiência é obtida quando os meios disponíveis se adequam para atingir os objetivos previamente estabelecidos. Esses objetivos precisam ser constantemente interpretados e revistos, haja vista que a organização e administração dos serviços escolares abrangem outros elementos que ultrapassam aqueles necessários para administrar uma fábrica, por exemplo.

Os objetivos escolares também se referem ao aspecto econômico, justamente porque, para que se tenham serviços escolares precisa-se de edifícios, de equipamentos, de mestres, sendo estes remunerados, enfim de inúmeros

funcionários, o que requer certo dispêndio de recursos financeiros. Lourenço Filho salienta que não considerar esses objetivos financeiros seria mera divagação pretender alcançar maior produtividade.

Assim, o sistema econômico está atrelado ao sistema educacional, sendo que o primeiro influi diretamente no segundo, o que não se pode afirmar com clareza é até que ponto os resultados do ensino interferem no processo econômico, contudo mesmo não sendo possível precisar essa influência, para Lourenço Filho o ensino também influi na vida econômica.

Destacamos que Lourenço Filho foi um autor extremamente preocupado com as diversas questões referentes ao ensino, mas principalmente na divulgação dos principais conceitos da administração escolar no Brasil em um período de escassez de produções teóricas referentes a temática, por isso o reconhecimento dessa pesquisa à seu pioneirismo, como uma tentativa de valorizar um autor brasileiro que tanto realizou pela educação.

## Referências

192

- Benno Snader, M. B. (2007). Produção e utilização do conhecimento em política e gestão da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação* 23(1), 5-10. doi: <http://dx.doi.org/10.21573/vol23n12007.19010>
- Drabach, N. e Mousquer, M. E. (2009). Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. *Currículo sem Fronteiras*, 9(2), 258-285. Recuperado de <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.htm>.
- Lourenço Filho, M. B. (2007). *Organização e administração escolar* (8a ed.). Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
- Rebelatto, D. M. (2014). Trajetória da administração educacional no Brasil: tessituras, rupturas e continuidades. *Procedente do VI Colóquio Internacional de Educação*, Unoesc.
- Ribeiro, D. S. e Machado, L. M. (2007). Teorias de administração escolar em Querino Ribeiro e Lourenço Filho: raízes e processos de constituição de modelos teóricos. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação* 23(1), 13-28. Recuperado de: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/117.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/117.pdf)