

# ENTRE OS MUROS DA ESCOLA: GESTÃO ESCOLAR EM FOCO

DIETER, Daiana Silveira Colombo<sup>1</sup>

FERNANDES, Soênia Maria<sup>2</sup>

SILVA, Kelli Savi da<sup>3</sup>

**Resumo:** Esse trabalho buscou investigar quais concepções de gestão estão presentes no filme *Entre os Muros da Escola* (2008), tendo como aporte teórico as leituras de Paro (1992), Libâneo (2004) e Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). O trabalho apresenta uma breve contextualização do enredo do filme, seguida das definições de gestão escolar segundo os autores referidos e uma comparação entre esses dois elementos. Em seguida foram selecionados três momentos do filme que demonstram como ocorre a gestão escolar e, para cada recorte, foram elencadas características da gestão escolar. Concluiu-se que a concepção de gestão escolar representada no filme caracteriza-se como gestão “Técnico-Científica”, a qual se opõe à concepção “Democrático-Participativa” que seria a mais adequada a ser desenvolvida na escola.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Cinema. Educação.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da importância da gestão escolar como processo político-administrativo, este artigo trata de um estudo de caráter qualitativo, com análise descritiva e interpretativa dos dados. A partir da temática gestão escolar, analisamos o filme *Entre os Muros da Escola*, uma vez que essa ficção, mesmo sendo filmado na França e tendo relação direta com esse contexto, denuncia a realidade vivida no cotidiano educacional de escolas públicas brasileiras.

Desta forma, objetiva-se pela análise do filme em questão traçar o perfil do gestor com um olhar voltado para as características de sua gestão a fim de identificar qual é a concepção de gestão evidenciada no filme.

Na primeira seção serão apresentadas concepções de gestão segundo Paro (1992), Libâneo (2004), e Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Em seguida, será realizada uma breve

---

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia. Gerente Administrativa da Secretaria Municipal de Educação de Criciúma - SC. Mestre em Educação na UNESC.

<sup>2</sup>Graduada em Letras. Gestora da rede pública de ensino em Criciúma – SC. Mestranda em Educação na UNESC.

<sup>3</sup>Graduada em Ciências – Hab. Matemática. Coordenadora acadêmica da Faculdade SATC. Mestre em Educação na UNESC.

apresentação com a temática global do filme. E na última seção, serão analisadas três cenas nas quais a figura do diretor se evidencia. Por meio dessa análise, pretende-se responder entre outros aspectos, a seguinte questão: a partir das perspectivas dos autores estudados, qual é a concepção de gestão evidenciada na obra?

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A concepção de gestão escolar é um reflexo das posições políticas e do papel das pessoas na sociedade. Logo, o modo como a escola se organiza tem uma dimensão pedagógica, sendo essa, relacionada aos objetivos da instituição ligados ao seu compromisso com a conservação ou com a transformação social.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), ao assumir uma concepção de gestão a escola está, ao mesmo tempo, direcionando as relações de poder no seu interior, bem como a elaboração dos documentos e todas as atividades que serão desenvolvidas no espaço escolar. Para o autor, essas concepções na prática se misturam, mas cada escola traz uma concepção dominante, mesmo que na teoria a concepção seja uma e na prática outra.

Ainda segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) alguns princípios e métodos desenvolvidos na gestão escolar originam-se de experiências empresariais, porém, seus objetivos são muito diferentes. Na educação o trabalho é direcionado para a formação de pessoas, considerando o trabalho de natureza interativa, logo os resultados desse processo educativo devem ser voltados para a natureza qualitativa relativa ao conhecimento e aos alunos também considerados como membros da organização escolar. Essas questões implicam em formas diferenciadas de tratar a organização e a gestão escolar. Para explicar esse processo, os autores ganizam as concepções de gestão escolar em: técnico-científica e sociocrítica.

Na concepção técnico-científica, a escola é vista como neutra e funciona racionalmente. Fundamenta-se em uma visão burocrática e hierárquica, uma vez que, os planos de ação são elaborados de cima para baixo, produzindo baixo nível de participação das pessoas. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), tal concepção de gestão centra-se na formação de recursos humanos para o sistema produtivo utilizando-se de conteúdos e valores que considera necessário para o mercado de trabalho.

Destacam ainda, a concepção técnico-científica como um exemplo de abordagem que valoriza o poder e a autoridade, prioriza as relações de subordinação, determinações de funções, diminui nas pessoas a possibilidade de pensar e de decidir sobre o seu trabalho, enfraquecendo a autonomia e o envolvimento.

Ao sintetizar o trabalho da gestão escolar em político e administrativo, Paro (1992) está tratando da mesma concepção de gestão abordada por Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), e acordo com Paro, a concretização desses dois princípios acontece por meio das atividades-meio relacionadas aos serviços burocráticos desenvolvidos na escola que não fazem parte diretamente do processo de ensino-aprendizagem; e pelas atividades-fim, relacionadas ao processo de aprendizagem dos alunos. Para o autor, os fins se perdem no processo, pois não há envolvimento do grupo, aqui entendido como direção, pais e alunos.

Paro (1992) afirma que quando a educação contribui para a apropriação do saber de diversos grupos sociais, constitui-se enquanto prática política. Nessa perspectiva, os objetivos da educação devem ser a base para assegurar o trabalho desenvolvido na instituição e a atividade administrativa servirá como mediadora para alcançar os fins políticos da escola.

É necessário que a gestão escolar faça relação entre as duas atividades: meio e fim, mas além de relacioná-las é preciso ter consciência da importância de se ter uma visão política da escola para que seus objetivos propostos sejam alcançados. Segundo Paro (1992),

para que o trabalho seja desenvolvido a partir dessa perspectiva é preciso que a escola tenha um planejamento definido, saiba para onde quer ir, qual a intencionalidade do seu trabalho. A equipe gestora deve se apropriar da escola enquanto instituição de transformação e mobilizar seus atores para pensarem a realidade da escola. É preciso ir além da cultura de identificar problemas e buscar possíveis soluções para melhorar a qualidade da educação da escola pública.

A abordagem sociocrítica, conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), define que a escola tem como objetivo o acesso aos bens culturais, desenvolvimento da capacidade cognitiva e afetiva, atendimento das necessidades individuais e sociais do aluno, visando sua conscientização para inserção crítica na sociedade. Nesta visão a escola não é um espaço neutro, é construída pela comunidade educativa e o processo de tomada de decisão acontece coletivamente, proporcionado que o grupo discuta e delibere priorizando a relação de colaboração. Ao tratar da concepção de gestão sociocrítica, os autores a dividem em autogestionária, interpretativa e democrática-participativa.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), explicam que as concepções autogestionária, interpretativa e democrático-participativa caracterizam-se por ter em comum uma visão de gestão que contraria a forma de dominação dos indivíduos e conseqüentemente contra a concepção técnico-científica:

Elas consideram essencial levar em conta o contexto social e político, a construção de relações sociais humanas e justas e a valorização do trabalho coletivo e participativo, ainda que diverjam sobre as formas mais concretas de organização e gestão. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p. 448).

Os autores apontam a concepção democrático-participativa como a que combina as relações humanas e a participação nas decisões, com as ações efetivas para atingir os objetivos da escola e valoriza elementos como: planejamento, organização, direção, avaliação,

considerando que a tomada de decisão precisa ser colocada em prática para viabilizar o processo de ensino-aprendizagem. Considera que a gestão participativa é por um lado, uma atividade coletiva enquanto concretização de objetivos comuns e por outro, comprometimento e responsabilidade individual.

Chama atenção na abordagem sociocrítica, o processo de democratização da escola e acrescenta que a valorização da escola pública não está somente no propósito de reivindicá-la para todos, mas no trabalho pedagógico diferenciado realizado pelos docentes. A verdadeira democratização do ensino acontece quando os alunos são auxiliados a se expressar, comunicar-se de diversas maneiras, tomam gosto pelos estudos e dominam o conhecimento escolar, é auxiliar na formação da personalidade social, enquanto coletividade. Para que possam construir o saber crítico e a partir dele possam participar da sociedade, melhorando sua condição. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), trazem a seguinte definição da democratização da escola pública:

A democratização da escola pública, portanto, deve ser entendida aqui como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica, aprimoramento da prática educativa escolar visando à elevação cultural e científica das camadas populares, contribuindo, ao mesmo tempo, para responder às suas necessidades e aspirações mais imediatas (melhoria de vida) e à sua inserção num projeto coletivo de mudança da sociedade. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p. 12).

Contribuindo com a questão abordada por Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), Paro (1992) afirma que a transformação social deve ser compreendida como um processo no qual a classe dominante busca a hegemonia social. No caminho dessa transformação social, a educação pode contribuir servindo como instrumento de poder dos grupos dominados na superação da atual sociedade classista.

A função social da escola deve ser a de garantir a apropriação do conhecimento produzido historicamente para que a partir dela os alunos possam ter condições de se

tornarem participativos na sociedade, alterando sua situação atual, construindo seu próprio discurso, crítico e consciente. Além de interagir com o mundo, o ser humano precisa transformá-lo em um mundo mais humano e igualitário, onde as relações sociais sejam construídas a partir da justiça, igualdade e democracia.

A gestão escolar fundamentada na participação, aqui defendida pelos autores, é uma maneira de valorizar os elementos internos do processo organizacional, as relações humanas e a participação nas decisões como meio de concretizar os objetivos da escola quanto ao processo de ensino-aprendizagem. Tal concepção promove a emancipação e a mudança social, visto que, a escola irá atuar como mobilizadora dessa transformação.

### **3 ENTRE OS MUROS DA ESCOLA: UM OLHAR SOBRE A GESTÃO ESCOLAR**

Baseado no livro de François Bégaudeau, o filme *Entre os Muros da Escola*, retrata a realidade de uma escola de ensino médio na periferia de Paris, que atende alunos adolescentes de diversas culturas e nacionalidades. Os profissionais da escola lidam com diversos conflitos que circundam o dia a dia dessa realidade escolar. Dentre esses profissionais, destaca-se a figura importante do professor de língua francesa François Marin (protagonizado por Bégaudeau) que, mesmo enfrentando os percalços dessa realidade escolar, luta pela busca da aprendizagem de seus alunos.

Ao assistir a obra, pontos relevantes e intrigantes no que diz respeito à educação merecem atenção e discussão mais aprofundada. Contudo, não menosprezando a rica fonte de aspectos que poderiam ser problematizados, objetivamos traçar a concepção de gestão escolar, identificando qual é a concepção de gestão aplicada. Para a análise, escolhemos três cenas do filme, as quais consideramos ilustrativas e que demonstram a visão do diretor escolar e que utilizaremos para identificar a gestão representada.

A primeira cena selecionada retrata uma reunião de professores. Na ocasião estão presentes: docentes, o diretor, um tesoureiro e uma mãe de aluno. A cena demonstra um clima amistoso entre os professores que estão discutindo sobre o método de avaliação adotado pela escola. A mãe interfere expondo seu ponto de vista, mas sua fala não teve repercussão para o grupo. Enquanto discutiam sobre a melhor forma de avaliar os alunos, o diretor abruptamente interrompe a discussão para falar sobre a máquina de café:

Diretor: Podíamos ficar aqui falando até a meia noite, mas isso não é possível. Temos outros temas para abordar. Nomeadamente, uma questão essencial e muito delicada: a máquina de café que os professores têm abordado.  
Professora: É verdade, uma questão delicada.

Na cena descrita ficou evidente que houve ênfase no cumprimento das “atividades-meio” principalmente no cumprimento de regras e normas. O gestor demonstrou uma relação de poder unilateral, uma vez que a última palavra foi dita por ele. O diretor representado nesta obra não se sentiu parte do processo; ele não estava preocupado com problemas de caráter pedagógico, mas em solucionar problemas administrativos. O pensamento individual do diretor ficou em detrimento do coletivo. Sobre o perfil do diretor de algumas realidades de escola pública, Paro (1992) pontua:

Com relação à estrutura formal da escola pública, o que se observa é a prevalência de uma organização que privilegia relações verticais, de mando e submissão, em detrimento das relações horizontais, de cooperação e solidariedade entre as pessoas [...] no topo dessa hierarquia encontra-se o diretor como responsável último pela observância da Lei e da Ordem. (PARO, 1992, p. 43).

Outro ponto relevante nesta primeira cena refere-se à participação dos pais como se pode observar no diálogo abaixo:

Mãe: Como representante da comissão de pais, acho que isto é típico da linha de orientação da escola. Estão sempre prontos a penalizar, mas nunca valorizar o aluno.  
Professora: Os alunos se valorizam sozinhos.

Identificamos que a participação foi apenas uma forma de maquiar uma suposta democracia. Contudo, essa democracia, longe de ser participativa, foi apenas representativa uma vez que a opinião da mãe não ecoou e foi rejeitada pelos demais.

Ainda, sem planejamento e objetivos claros e comuns, as divergências que ocorrerem nesta reunião, não foram amarradas, as opiniões contraditórias permaneceram e não se buscou solução para os problemas levantados. De acordo com Paro (1992), é necessário que a escola tenha um planejamento definido, saiba aonde quer ir qual a intencionalidade do seu trabalho. A construção do Projeto Político-Pedagógico torna-se ímpar ao possibilitar que a escola tenha considerável autonomia para orientar sua própria história.

A segunda cena selecionada demonstra o conselho de classe. Esse conselho reuniu-se para fazer uma avaliação do desempenho de cada aluno antes de realizar a entrega dos boletins. Na ocasião, nota-se a presença de duas discentes, Esmeralda e Louise, para representar a turma que estava sendo avaliada. Todavia, essas alunas não tinham consciência da importância de seus papéis naquele momento. O diretor se absteve totalmente, sua postura imparcial, demonstrou certo descaso com a situação. Mais uma vez, a escola utilizou-se de um mecanismo de participação apenas para mascarar a democracia. Libâneo (2004) afirma que o sentido da prática da democracia nas escolas está em experimentar formas não autoritárias de exercício de poder, de efetivamente intervir nas decisões da gestão escolar e junto com o coletivo escolar apontar o caminho dos trabalhos desenvolvidos na escola.

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Com a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

Nessa cena, a escola representada não possui instrumentos eficazes de avaliação, uma vez que os alunos são responsabilizados pelos seus fracassos na aprendizagem. Neste sentido, Paro (1992, p. 42) afirma que “os conselhos de classes não podem continuar sendo instâncias meramente burocráticas, onde se procura apenas justificar o baixo rendimento do aluno colocando a culpa em fatores externos à escola.”

De acordo com Libâneo (2004), nas escolas em que prevalece a concepção técnico-científica, a visão de escola é burocrática e tecnicista.

As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas. (LIBÂNEO, 2004, p. 120).

O sistema representado na cena do filme prima pela punição. Durante o conselho de classe, nota-se recorrentemente a utilização de estratégias que rotulam os alunos, tais como a medalha e o carimbo e felicitações. A relação de autoridade e hierarquia é recorrente entre diretor e professores, e professores e alunos.

No momento da avaliação há grande ênfase no comportamento do educando em detrimento do processo de aprendizagem. Ao avaliar a turma, os alunos são comparados uns com os outros, com um modelo padrão de aluno (idealizado), não respeitando o processo individual de cada um.

Paro (1992) pontua que é necessária a implantação de um sistema de avaliação que não seja punitiva e que não repasse de mãos em mãos a responsabilidade de cada um pelo fracasso escolar, (culpa dos pais, dos alunos, das más condições de trabalho dos professores, da sobrecarga de trabalho da direção) e sim um instrumento de avaliação de todo o processo escolar com a presença de todos os envolvidos.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) reforça a concepção de Paro (1992) em relação à avaliação escolar. Observe a seguinte afirmação dos autores:

Os professores, em razão da organização escolar e do projeto pedagógico da instituição, podem analisar conjuntamente os problemas e fazer diagnósticos mais amplos, para além do trabalho isolado em sua matéria, reforçando o entendimento da escola como local em que se pensa o trabalho escolar e em que professores e especialista aprendem em completo. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2012, p. 508).

No decorrer do conselho de classe, o diretor esteve mais preocupado com o preenchimento dos formulários do que com todo o processo em si, priorizando o cumprimento e a supervalorização do burocrático. Com a pressa de resolver e terminar logo os assuntos, que por vezes eram bastante polêmicos, a autoridade do diretor inibia a expressão dos professores, como por exemplo: “Isso é muito bonito, mas eu estou cansado e preciso preencher este quadro. O que é que escrevemos?”.

A terceira cena dessa análise demonstra o acontecimento de um conselho disciplinar que se reuniu para deliberar sobre a expulsão do aluno Souleymane. Esse conselho é formado por dois representantes discentes (que nada contribuíram ou opinaram), o diretor, o professor Marin e dois membros de instâncias superiores. Estavam também presentes o aluno acusado e sua mãe a qual não falava francês. A partir dessa cena muitos pontos foram verificados em relação à gestão.

É importante destacar que durante todo o filme, pode-se constatar que o conselho disciplinar é a última instância recorrida para decidir a pena que será aplicada aos alunos, como todo aluno que foi para o conselho foi expulso, naturalizou-se nesta escola que conselho disciplinar é igual à expulsão. Esse conselho apenas constrói uma pseudo-democracia e “lava as mãos” da escola. O aluno intimado ao conselho não tem esperanças de ter seu caso revisto,

já que é submetido a uma situação em que a relação de poder desigual e o autoritarismo são fatos concretos.

Em relação aos membros do conselho, dois pontos merecem julgamento: a presença do professor Marin foi questionada pelo conselho, já que ele estava diretamente envolvido no caso, mas o diretor refutou as colocações do conselho e decidiu pela presença do professor.

Sobre esse aspecto, Paro (1992, P. 42) ressalta que mesmo que haja na escola mecanismos de participação, de pouco adiantará se a função política deste é “extremamente minimizada pela determinação de que a autoridade máxima e absoluta dentro da escola é um diretor”.

Outra demonstração que esse mecanismo de participação foi utilizado apenas como uma representação vazia, diz respeito à presença da mãe do aluno. A escola não considerou a língua materna dessa mãe. Toda conversa era traduzida pelo próprio acusado, que movido por emoções, relatava o que estava ocorrendo. A instituição em questão não considerou a história e a cultura do aluno, retratando assim uma precária relação entre pais e escola.

Por fim, o conselho delibera e vota (anonimamente) pela expulsão do aluno Souleymane. A votação anônima demonstrou que ninguém se responsabilizaria pelos possíveis erros da decisão. Outra evidência foi que, mesmo esse aluno tendo avançado significativamente no processo de aprendizagem, seu comportamento foi o peso maior para a decisão da expulsão. O conselho baseou-se apenas no olhar de um profissional (relatório do professor Marin), deixando de lado outros aspectos e condicionantes que deveriam ser avaliados.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a análise, concluímos que a concepção de gestão representada no filme caracteriza-se como gestão “técnico-científica”, opondo-se à gestão “democrático-participativa”, a qual, na visão de Libâneo (2004), é a mais adequada a ser desenvolvida na escola para que sua função social de garantir a apropriação do conhecimento produzido historicamente seja desempenhada adequadamente. O conhecimento científico produzido historicamente, se devidamente apropriado, pode gerar nos alunos uma mudança de postura frente à realidade que estão inseridos.

Constatou-se que a gestão demonstrada no filme não está alicerçada no caráter político que deveria direcionar todo trabalho desenvolvido na escola para cumprir sua função social.

O estudo da obra nos permitiu identificar que a ficção denuncia a realidade, pois podemos afirmar, a partir de nossas experiências inseridas na educação, que a concepção de gestão apontada na obra é evidenciada em muitas outras realidades da educação pública brasileira.

#### REFERÊNCIAS

CANTET, L. **Entre os muros da escola**. 2008. Disponível em: <http://www.filmesparadownloads.com/entre-os-muros-da-escola-legendado>. Acesso em: 07 mai. 2014.

PARO, V. H. **O caráter político e administrativo das práticas cotidianas na escola pública**. Em Aberto, Brasília, ano 11, n.53, jan./ mar.1992. Disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/792/711>. Acesso em: 15 abr. 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista e ampliada – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 10. ed. ampliada. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos / coordenação Selma Garrido Pimenta).