

# A ADMINISTRAÇÃO NA EDUCAÇÃO: OS PRIMEIROS ESCRITOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

## ADMINISTRATION IN EDUCATION: EARLY WRITINGS ON SCHOOL ADMINISTRATION

Alan Barros Bitar **1**  
Kyldes Batista Vicente **2**

**Resumo:** Os primeiros trabalhos da administração escolar tiveram como base as teorias gerais da administração. Diante disso, o presente artigo teve como objetivo, conhecer o currículo escolar na administração científica; identificar os autores que foram os pioneiros na administração escolar brasileira e ainda, compreender as bases teóricas que deram origem aos trabalhos destes pioneiros. Como metodologia utilizou-se a pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, dissertações e sites da Internet. Respalçado na metodologia observou-se que os pioneiros da administração escolar no Brasil foram José Querino Ribeiro, Antônio Carneiro Leão e Manoel Bergstrom Lourenço Filho. Todos esses principiaram suas teorias apoiados nas doutrinas do engenheiro francês Henry Fayol.

**Palavras-chave:** Currículo escolar. Teoria geral da administração. Administração escolar no Brasil.

**Abstract:** The early work of school administration was based on general administration theories. Therefore, this article aimed to know the school curriculum in scientific administration; identify the authors who were the pioneers in the Brazilian school administration and also understand the theoretical basis that gave origin to the work of these pioneers. The methodology used was bibliographic research in books, scientific articles, dissertations and Internet sites. Based on the methodology, it was observed that the pioneers of school administration in Brazil were José Querino Ribeiro, Antonio Carneiro Leão and Manoel Bergstrom Lourenço Filho. All of these began their theories based on the doctrines of French engineer Henry Fayol.

**Keywords:** School curriculum. General theory of administration. School administration in Brazil.

---

Graduado em Administração, Pós-graduado em Estratégia de **1**  
Gestão/COPPEAD-UFRJ e Mestre em Administração/UniHorizontes. Lattes:  
<http://lattes.cnpq.org/2366714819762123>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6811-0033>. E-mail: alanbitar@usp.br

Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas (pela UFBA). **2**  
Pós-doutora em Letras (pela UFG). Professora na Unitins e na Faculdade  
Itop. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1249709305972671>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8473-2828>. E-mail: kyldes.bv@unitins.br

## Introdução

Durante anos, a administração percorreu vários momentos históricos e isso pode ser identificado, através da teoria geral da administração. Segundo Chiavenato (2014), a teoria geral da administração é o campo do conhecimento humano que estuda as organizações em geral. Essa teoria também serviu de base, para os primeiros escritos da administração escolar.

Em 1918, o pedagogo norte-americano John Franklin Bobbitt criou um modelo de currículo escolar que seguiu os princípios da administração científica de Frederick Taylor. No modelo, o autor sugeriu que a escola funcionasse conforme uma empresa comercial ou industrial.

A partir de 1938, começou a surgir no Brasil, os primeiros escritos sobre a administração escolar. Dentre os escritores estão José Querino Ribeiro, Antônio de Arruda Carneiro Leão e Manoel Bergstrom Lourenço Filho.

José Querino Ribeiro iniciou na administração escolar com a publicação do livro 'Fayolismo na administração das escolas públicas'. Nesse, o autor elucidou as doutrinas convenientes à racionalização escolar, expondo as teorias de Frederick Taylor, Henri Fayol e Henry Ford, com destaque para Henri Fayol.

Em 1939, Antônio de Arruda Carneiro Leão publicou 'Introdução à administração escolar'. No livro, o escritor fez uma análise dos modelos de organização do sistema educacional de vários países, enfatizando o Brasil.

Posteriormente, Manoel Bergstrom Lourenço Filho divulgou sua obra intitulada "Organização e administração escolar: curso básico", escrita inicialmente em 1963, entre outras edições. A mesma foi dividida em duas partes. Na primeira, o autor destacou os princípios de organização e administração escolar. Na segunda, descreveu a organização e administração escolar no Brasil.

Nesse contexto, o artigo em questão tem como objetivo conhecer o currículo escolar na administração científica; identificar os autores que foram os pioneiros na administração escolar brasileira e ainda, compreender as bases teóricas que deram origem aos trabalhos dos pioneiros.

Como metodologia será utilizada a pesquisa bibliográfica. O uso da pesquisa se justifica pelo fato que a pesquisa bibliográfica é aquela que, segundo Martins e Theóphilo (2016), busca esclarecer um tema utilizando-se referências já publicadas em revistas, sites, livros, dicionários, anais de congressos, entre outros.

## Referencial Teórico

O referencial teórico visa descrever sobre a administração na educação, abrangendo o currículo escolar na administração científica, bem como, os primeiros escritos da administração escolar no Brasil, com ênfase para os autores: José Querino Ribeiro, Antônio Carneiro Leão e Manoel Bergstrom Lourenço Filho.

## O Currículo Escolar na Administração Científica

Em 1918, o educador norte-americano John Franklin Bobbitt publicou nos Estados Unidos o livro *The Curriculum* (O Currículo). No livro, Bobbitt estabeleceu uma percepção particular do termo 'currículo' definindo-o como "[...] um processo de racionalização de resultados educacionais, cuidadosa e rigorosamente especificados e medidos" (SILVA, 2010, p. 12).

O livro de Bobbitt foi escrito, em um período no qual a educação americana sofria ataques de diferentes visões de como se educar. Nesse momento, várias concepções de educação eram estabelecidas surgindo questões do tipo quais os objetivos da educação; o que ensinar; quais as finalidades da educação em termos sociais; etc. (SILVA, 2010, p. 22):

[...] quais os objetivos da educação escolarizada: formar o trabalhador especializado ou proporcionar uma educação geral, acadêmica, à população? O que se deve ensinar: as habilidades básicas de escrever, ler e contar; as disciplinas acadêmicas humanísticas; as disciplinas científicas; as habilidades práticas necessárias para as ocupações profissionais? Quais as fontes principais do conhecimento a ser ensinado: o conhecimento acadêmico, as disciplinas científicas, os saberes profissionais

do mundo ocupacional adulto? O que deve estar no centro do ensino: os saberes “objetivos” do conhecimento organizado ou as percepções e as experiências “subjetivas” das crianças e dos jovens? Em termos sociais, quais devem ser as finalidades da educação: ajustar as crianças e os jovens à sociedade tal como ela existe ou prepará-los para transformá-la; a preparação para a economia ou a preparação para a democracia?

As respostas sugeridas por Bobbitt tinham caráter conservadoras, conquanto sua intervenção buscasse modificar completamente o sistema de educação (SILVA, 2010). Bobbitt possuía como inspiração teórica a administração científica de Frederick Winslow Taylor, assim, ele aspirava passar para a escola o modelo de organização sugerido por Taylor.

Taylor tinha como principal preocupação, extinguir o desperdício e as perdas ocorridas nas indústrias de sua época e ainda, aumentar a produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. Para isso, Taylor iniciou um estudo de tempos e movimentos (*motion-time study*) analisando as tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalhos para aperfeiçoá-los e racionalizá-los (CHIAVENATO, 2014).

É neste contexto que Bobbitt absorve das teorias de Taylor os princípios para as teorias tradicionais do currículo.

Bobbitt propunha que o sistema educacional funcionasse conforme uma empresa comercial ou industrial. Para ele, a escola deveria precificar quais resultados desejam obter, possibilitar criar métodos para obtê-los de forma precisa e ainda, estabelecer meios para mensurar se os objetivos foram realmente alcançados (SILVA, 2010).

Bobbitt definiu quatro princípios para a administração escolar. O primeiro princípio resultava em utilizar toda área escolar durante todo o tempo disponível. O segundo princípio, diminuir a quantidade de funcionários para obter de cada indivíduo, o máximo de sua eficiência no trabalho. O terceiro princípio procedia na extinção de gastos desnecessários. O quarto princípio compreendia educar o aluno conforme suas potencialidades (KLIEBARD, 2011).

Bobbitt focava na padronização, pois, para ele “o estabelecimento de padrões é tão importante na educação quanto, digamos, numa usina de fabricação de aços” (SILVA, 2010, p. 24). Desse modo, Bobbitt apoiou-se nos padrões para a produção de produtos na indústria das ferrovias e, usando medidas-padrão, chegou a seguinte conclusão:

A professora de terceira série deveria chegar a obter de seus alunos uma média de 26 combinações (aritméticas) corretas por minuto. A professora de quarta série tem a tarefa de, durante o ano em que esses mesmos alunos estão sob sua responsabilidade, aumentar a capacidade para somar que eles possuem, passando de uma média de 26 combinações por minuto a uma média de 34 combinações por minuto. Se ela não conseguir que eles atinjam o padrão de 34, é porque falhou no cumprimento de seus deveres na mesma proporção do déficit; e não há mal algum se ela conseguir que eles ultrapassem o padrão estabelecido de 34 combinações (BOBBITT, 1913 apud KLIEBARD, 2011, p. 11).

Posteriormente, Bobbitt adicionou às disciplinas escolares, os princípios de contabilidade de custos utilizados nas companhias ferroviárias. Kliebard (2011, p. 11) explica que:

[...] usando o custo de 1.000 horas-aluno como unidade básica, Bobbitt era capaz de registrar, em termos comparáveis aos usados pela indústria, que o custo de instrução em matemática, em sua amostra, de 25 escolas secundárias, variava de 30 a 169 dólares, e que o ensino de latim era, em média, 20% mais caro do que o de matemática.

O currículo proposto por Bobbitt consolidou definitivamente no livro do educador Ralph Tyler, publicado em 1949. Tyler aperfeiçoou as questões de organização e desenvolvimento do

currículo e apresentou as seguintes questões básicas: 1. Que objetivos educacionais a escola deve alcançar? 2. Quais experiências educacionais oferecer para alcançar esses objetivos? 3. Como organizar de forma eficiente as experiências educacionais? 4. Como saber se os objetivos foram alcançados? (SILVA, 2010).

As questões descritas por Tyler constitui a divisão tradicional da atividade educacional. A primeira questão correspondeu ao currículo; a segunda e a terceira, ao ensino e instrução; já, a quarta questão referiu-se à avaliação escolar (SILVA, 2010).

Com o passar do tempo, as teorias de Bobbitt e de Tyler foram sendo recusadas por diversos estudiosos. Isso porque essas teorias não atuavam com questões humanísticas, mas sim, com uma dimensão mais técnica do currículo escolar.

## Os Primeiros Escritos da Administração Escolar no Brasil

No Brasil, buscava-se construir um modelo de administração escolar baseado nas teorias da administração. Surgiu, neste contexto, os primeiros escritos sobre a administração escolar brasileira, sendo os pioneiros José Querino Ribeiro, Antônio de Arruda Carneiro Leão, Manoel Bergstrom Lourenço Filho, entre outros estudiosos.

José Querino Ribeiro é natural de Descalvado, pequena cidade do interior de São Paulo. Conforme Eggers (2016), Querino Ribeiro foi o primeiro educador a trabalhar o tema ‘educação escolar’ no Brasil.

Em 1938, Querino Ribeiro publicou o livro ‘Fayolismo na administração das escolas públicas’. Nesse ensaio, o autor elucidou as doutrinas convenientes à racionalização escolar, expondo as teorias de Frederick Taylor, Henri Fayol e Henry Ford. Na visão de Ribeiro (1938, p. 72), a doutrina que mais convém à escola é a de Fayol, isso porque ela possibilita “[...] a flexibilidade e iniciativa que lhe são indispensáveis”.

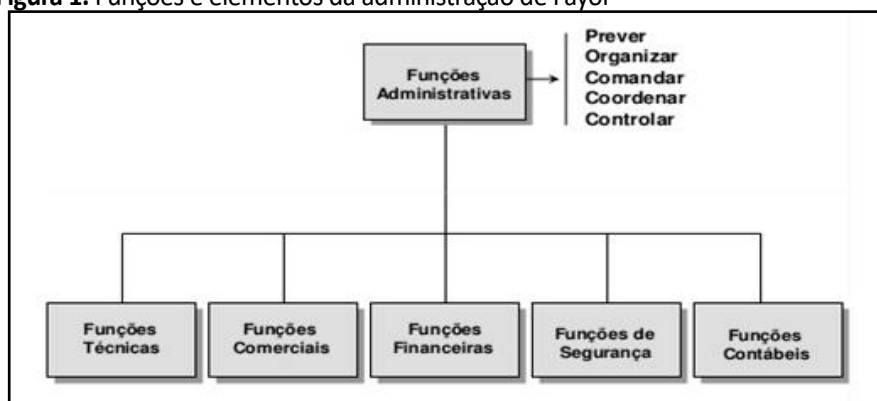
Fayol apresentou sua teoria da administração no livro ‘Administration industrielle et générale’, publicado em 1916. No livro, o autor expôs as funções básicas (técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas) que toda empresa deve ter e destacou as funções administrativas, já que essa é responsável por coordenar e sincronizar as demais funções da organização (CHIAVENATO, 2014).

Em Fayol, as funções administrativas abrangem os seguintes elementos da administração (CHIAVENATO, 2014, p. 69, grifo do autor):

**Prever:** visualizar o futuro e traçar o programa de ação.  
**Organizar:** constituir o duplo organismo material e social da empresa.  
**Comandar:** dirigir e orientar o pessoal.  
**Coordenar:** ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.  
**Controlar:** verificar se tudo ocorreu de acordo com as regras e as ordens.

As funções básicas e os elementos da administração de Fayol são exibidos na Figura 1:

**Figura 1.** Funções e elementos da administração de Fayol



Fonte: Bezerra (2017).

Apoiado em Fayol, Querino Ribeiro adotou os cinco elementos da administração da empresa, pois, segundo ele, os elementos são “comuns a qualquer espécie de empresa, encontram-se também na empresa escolar” (RIBEIRO, 1938, p. 93).

Em Querino Ribeiro, os elementos previsão, organização e coordenação se aproximam mais dos modelos fabril, já, o comando e o controle possuem uma diferença maior. O comando difere quanto à “eliminação dos incapazes, pois que a forma de recrutamento do pessoal é muito diversa numa e noutra espécies de empresa”. O controle difere porque, “na empresa escolar, a natureza da matéria prima e as condições de trabalho lhe dão uma dificuldade extrema, como em nenhuma outra espécie de empresa” (RIBEIRO, 1938, p. 93).

Fayol implantou quatorze princípios gerais da administração (CHIAVENATO, 2014, p. 70-71, grifo do autor):

**1. Divisão do trabalho:** consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência. **2. Autoridade e responsabilidade:** autoridade é dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si. **3. Disciplina:** depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos. **4. Unidade de comando:** cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única. **5. Unidade de direção:** uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo. **6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais:** os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas. **7. Remuneração do pessoal:** deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição. **8. Centralização:** refere-se a concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização. **9. Cadeia escalar:** é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando. **10. Ordem:** um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana. **11. Equidade:** amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal. **12. Estabilidade do pessoal:** a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, melhor para a empresa. **13. Iniciativa:** a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso. **14. Espírito de equipe:** a harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Os princípios da administração de Fayol são aplicáveis na esfera escolar, porém, Querino Ribeiro menciona que alguns princípios devem ser adotados sob um aspecto diferente da indústria:

Os princípios da divisão do trabalho, da autoridade e responsabilidade, das unidades de programma, direção e commando, e da remuneração e estabilidade do pessoal, apresentam-se na empresa escolar sob um aspecto diferente daquella com que se mostra nas indústrias, respectivamente pelas seguintes razões: não se permite a um professor, desinteressar-se das operações realizadas por outro; a natureza do proprio trabalho escolar e a forma diferente de preenchimento dos quadros sociaes; as concepções diversas sobre a função da escola; a dificuldade para estabelecer um critério de justa remuneração e a diversidade de localização dos maiores movimentos de agente (RIBEIRO, 1938, p. 104-105).

Posterior a Querino Ribeiro, Antônio de Arruda Carneiro Leão publicou, em 1939, o livro 'Introdução à administração escolar'. Nesse registro, o autor fez uma análise dos modelos de organização do sistema educacional de vários países, com destaque para o Brasil (MARINHO, 2014).

Fundamentado em Fayol, Carneiro Leão considerou as cinco funções básicas da empresa: técnicas, financeiras, segurança, contábeis e administrativas. Em Fayol, essas funções apresentam as seguintes interpretações. Técnicas: direcionadas a produção de bens e de serviços. Financeiras: referem-se à procura e administração de capitais. Segurança: abrange itens relacionados à proteção, preservação de bens e dos indivíduos. Contábeis: incluem registros contábeis e técnicas estatísticas. Administrativas: integram as demais funções (CHIAVENATO, 2014).

No contexto escolar, as funções inicialmente pensadas por Fayol vão formar as operações a seguir:

As operações **técnicas** referem-se à distribuição de material e de pessoal, a providências para o melhor rendimento; as **financeiras**, a economia de recursos para o máximo de produção; as de **segurança**, ao zelo pela economia dos utensílios e petrechos em uso, bem como pela satisfação e tranquilidade dos professores, funcionários e alunos; as de **contabilidade**, ao cuidado pelo material e ao conhecimento exato de tudo quanto existe e quanto ainda é necessário; às **administrativas**, à capacidade de prever para prover, de organizar os serviços, de dirigir sem parecer que dirige, de colaborar e conseguir a colaboração, de coordenar, de estar a par do trabalho realizado (LEAO, 1945 apud DRABACH, 2009, p. 26, grifo nosso).

A partir destas orientações, Carneiro Leão apresentou uma estrutura de administração escolar hierárquica que exige do dirigente o conhecimento em diversas áreas como: financeira, recursos humanos, patrimonial e pedagógica (MARINHO, 2014).

Na hierarquia, Carneiro Leão distinguiu o diretor da educação do diretor escolar e colocou o diretor da educação, no nível mais elevado da estrutura hierárquica.

O diretor da educação assume o papel principal já que ele é "o líder, condutor educacional de sua gente, o árbitro nos assuntos de educação" (LEÃO, 1945 apud DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 261). Compete, pois, ao diretor da educação, conhecer as técnicas administrativas e o estilo de vida e de educação de sua época, compreendendo as teorias da Filosofia, Psicologia e Sociologia Educacional, para que crie estratégias administrativas e coloque em prática suas concepções correspondentes à educação (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

O diretor escolar é, por sua vez, o líder da educação (MARINHO, 2014). De acordo com Drabach e Mousquer (2009), o diretor escolar deve ser um profissional com competências em política educacional e saberes técnico-administrativos. Sendo ele subordinado ao diretor da educação, precisa ser fiel a sua política, partilhando seus ideais.

Em uma escola de grande porte, o diretor escolar não consegue sozinho orientar e administrar todas as ações necessárias para o funcionamento da mesma, diante disso, Carneiro Leão criou funções auxiliares, como, por exemplo, a de inspetor-orientador e técnico.

O inspetor-orientador é aquele que observa as atividades dos discentes e docentes e ainda, atua no "estudo de uns e outros, a análise, julgamento dos métodos e dos processos aplicados, a apreciação dos resultados conseguidos, com o fim de orientar e conduzir a obra escolar no sentido de uma construção futura" (LEÃO, 1945 apud DRABACH, 2009, p. 29).

Dentre o pessoal técnico está o professor, porque ele prepara o ambiente escolar e os meios pelos quais a educação acontece naturalmente. "Ele dirige sua sala e seu tempo, em prol da formação dos alunos. É um conhecedor da sua profissão e do grupo que atende aos seus cuidados (crianças, adolescentes e adultos)" (MARINHO, 2014, p. 104).

Marinho (2014) complementa que na hierarquia de Carneiro Leão, o aluno encontra-se no final da estrutura e recebe da mesma, a educação escolar que lhe é provida.

Outro autor que embasou na Teoria Clássica representada por Henri Fayol foi Manoel Bergstrom Lourenço Filho. Manoel Bergstrom Lourenço Filho nasceu em 1897, na Vila de Porto

Ferreira, município do estado de São Paulo (BERTOLETTI, 2015). Sua maior contribuição para os estudos da administração escolar brasileira foi à obra intitulada 'Organização e administração escolar: curso básico', publicada inicialmente no ano de 1963.

O livro de Lourenço Filho contou com sete edições, sendo as cinco primeiras entre os anos 1963 a 1970 e, as duas últimas em 1972 e 1976, ocorridas após o falecimento do autor que foi em 03 de agosto de 1970. Desde a primeira edição, o livro foi dividido em duas partes. Na primeira parte o escritor destacou os princípios de organização e administração escolar. Já, na segunda parte, ele abordou a organização e administração escolar no Brasil (TANURI, 2007 apud LOURENÇO FILHO, 2007).

No entendimento de Lourenço Filho (2007, p. 19), as escolas existem para “[...] que produzam algo, em quantidade e qualidade” de maneira que possa contribuir com “a produção econômica de cada país” (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 20). Desse modo, ele acredita que a educação e as escolas são essenciais para o desenvolvimento e progresso da população.

Lourenço Filho distinguiu os termos ‘organização’ e ‘administração’. Termos esses que constituíram o título do livro. Organizar é “bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro das condições operativas (modos de fazer), que conduzam a fins determinados”. Administrar, por sua vez é “regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral” (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 46-47).

Os conceitos supratranscritos podem ser aplicados na empresa escolar, porém com ressalva:

[...] não se torna possível propor as questões de organização e administração do ensino nos mesmos termos em que o podemos fazer com relação à produção de uma fábrica, isto é, mediante tipificação rígida dos resultados e emprego de procedimentos invariáveis na produção. A educação é vida, reclama espírito criador (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 174).

Em qualquer hipótese, os administradores devem preocupar-se com a formação básica dos mestres e diretores e seu aperfeiçoamento constante. Isso não só quanto à feição estritamente didática do trabalho, mas quanto à compreensão dos objetivos sociais da escola que, na própria didática, vem a influir. Nesse sentido, o estreitamento das relações entre cada escola e a comunidade local torna-se indispensável. Disso resultará melhor adaptação dos programas de ensino, e, em consequência, maior ação propriamente educativa de cada estabelecimento. Onde assim se proceda, haverá menor evasão dos alunos, ou menor depressão na matrícula e frequência. Haverá maior integração dos objetivos limitados de cada escola com os planos gerais do sistema em que ela se inclua, e, assim também, como as expectativas das famílias em relação a seus filhos: expectativas de destinação profissional mais próxima, em empresas agrícolas, comerciais e industriais (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 124).

Utilizando as funções de Fayol, Lourenço Filho buscou melhorar a administração das escolas por meio de uma estrutura de administração escolar hierárquica com quatro níveis: alunos, mestres, diretores e órgãos mais altos. Entre os diretores e os órgãos mais altos o educador incluiu os chamados órgãos intermediários.

Os alunos ocupam o nível mais baixo da estrutura. Seu papel é aprender e participar de projetos conduzidos pelos mestres. Os mestres organizam e administram os trabalhos realizados pelos alunos. Esses não exercem apenas ascendência sobre os alunos, como também, em razão da idade, experiência profissional, entre outros (LOURENÇO FILHO, 2007).

Os diretores são responsáveis pela estruturação da escola. Os mesmos exercem ascendência sobre os alunos, mestres e funcionários que trabalham na manutenção da escola. Dentro de certos limites, ocorre também, a ascendência dos diretores sobre as famílias dos alunos e sobre os órgãos

que representam a comunidade local, com os quais os diretores têm certa relação (LOURENÇO FILHO, 2007).

Os órgãos mais altos compreendem o nível mais elevado da estrutura hierárquica. Eles operam com a orientação geral, resguardando os interesses e desejos da comunidade (LOURENÇO FILHO, 2007).

Os órgãos intermediários são responsáveis por atuar na gestão dos serviços auxiliares. Eles têm como objetivo fornecer às escolas, recursos materiais; recursos humanos; assistência técnica; coordenação; entre outros recursos (LOURENÇO FILHO, 2007).

Ainda, conforme Lourenço Filho (2007, p. 70), os órgãos intermediários podem referir-se a:

[...] áreas geográficas de variável extensão, ou, dentro delas, a aspectos de financiamento, conservação dos edifícios escolares, articulação geral dos cursos, ou, ainda, à feição especializada das escolas para um certo tipo de clientela, definido em grau, ou nível de ensino, ou ramo especial dentro de um deles.

Esquemáticamente, os quatro níveis propostos por Lourenço Filho seguem na Figura 2:

**Figura 2.** Níveis constituídos por Lourenço Filho



**Fonte:** Lourenço Filho (2007, p. 70).

A Figura 2 lembra uma pirâmide, o que assemelha à hierarquia das funções de Fayol. Na visão de Marinho (2014, p. 137), o organograma de Lourenço Filho é “[...] adaptável, de acordo com o tamanho e especificidade da escola, com a aderência de outros órgãos, conforme forem as necessidades da escola e da comunidade”.

Identifica-se, portanto, que os quatro níveis (alunos, professores, diretores e órgãos mais altos) aludidos por Lourenço Filho encontram-se nas estruturas hierárquicas das escolas atuais, porém, inseridos em outra perspectiva.

## Considerações Finais

Nas últimas décadas, o campo educacional passou por vários debates que, constantemente, colocaram em destaque temas direcionados à administração no contexto escolar.

Em 1918, nos Estados Unidos da América, John Franklin Bobbitt iniciou seus trabalhos na educação escolar. Bobbitt teve como foco o currículo escolar, o qual deu origem ao título do seu livro *‘The curriculum’*. No livro, Bobbitt sugeriu que as escolas treinassem pessoas para o mercado de trabalho, assim como foi proposto na teoria criada por Frederick Taylor.

O currículo de Bobbitt foi relevante, porém, com o passar dos tempos, começou receber inúmeras críticas já que se tratava de questões meramente técnicas.

Apesar das críticas com relação ao currículo, percebe-se nas escolas atuais, certa influência do currículo descrito por Bobbitt, pois, é cada vez mais comum, a qualquer nível de ensino (médio e superior), a formação de indivíduos para o mercado de trabalho.

Posterior a Bobbitt, surgiu no Brasil, pesquisadores que dedicaram seus estudos em prol da administração nas escolas. Assim, José Querino Ribeiro, Antônio de Arruda Carneiro Leão e Manoel Bergstrom Lourenço Filho foram alguns dos pioneiros no respectivo tema, descrevendo, entre outros conteúdos, elementos da administração escolar, princípios gerais para a administração nas escolas e estrutura de hierarquia escolar.



Todos os autores supracitados foram importantes para a administração escolar brasileira e, cada um deles tentaram esclarecer, as percepções de cada período. Percebe-se que José Querino Ribeiro, Antônio Carneiro Leão e Manoel Bergstrom Lourenço Filho criaram seus princípios fundamentados na teoria geral da administração, especialmente nas doutrinas sugeridas pelo francês Henry Fayol. Conclui-se conforme Zung (1984, p. 41) que “[...] a gênese da teoria de administração educacional está vinculada ao próprio desenvolvimento da teoria geral de administração”.

## Referências

BERTOLETTI, Estela Natalina Mantovani. **Lourenço Filho (1897-1970), escritor de e sobre literatura infantil e juvenil**. São Paulo: UNESP, 2015.

BEZERRA, Filipe. 2017. **Teoria clássica da administração**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2017/09/teoria-classica-da-administracao.html>>. Acesso em: 18 set., 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. compacta. Barueri, SP: Manole, 2014.

DRABACH, Neila Pedrotti. 2009. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1573/Drabach\\_Neila\\_Pedrotti.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1573/Drabach_Neila_Pedrotti.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 10 out., 2019.

\_\_\_\_\_; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem fronteiras, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009.

EGGERS, Andréia. **Querino Ribeiro: um estudo sobre a origem da administração escolar no Brasil**. 2016. 87f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, Paraná, 2016.

KLIEBARD, Herbert M. **Burocracia e teoria do currículo**. Currículo sem fronteiras, v. 11, n. 2, p. 5-22, jul./dez. 2011.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergstrom. **Organização e administração escolar: curso básico**. 8. ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

MARINHO, Iasmin da Costa. **Administração escolar no Brasil (1935-1968): um campo em construção**. 2014. 197f. Dissertação (Estado, Sociedade e Educação) Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

RIBEIRO, José Querino. **Fayolismo na administração das escolas públicas**. São Paulo: Anpae, 1938.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documento de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

ZUNG, Acacia Zeneida Kuenzer. **A teoria da administração educacional: ciência e ideologia**. Caderno de Pesquisa, São Paulo, n. 48, p. 39-46, fev. 1984.