

O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

BALBO, Maria Cristina da Silva

CARDOSO, Diógenes Veloso

SILVA, Luciana da

Alunas do 7º termo do curso de Pedagogia.

PELOZO, Rita de Cássia Borgueti

Professora da FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS – FAHU - GARÇA – SÃO
PAULO - BRASIL

RESUMO

A liderança é um fator essencial na função do diretor de escola, por isso ele precisa de uma formação adequada e de qualidade. O presente trabalho analisa a função do diretor como administrador e como gestor mediando e interpretando as leis, também verifica sua função na escola como incentivador de profissionais da educação para desenvolver trabalhos de qualidade e torne a escola um atrativo para os alunos serem mais participativos.

Palavras-chave: Gestão, Liderança, diretor, administração.

ABSTRACT

Lidership is an essential factor in a principal's job, that is why he needs an adequate formatio and good quatities. The present report analysis the job of the principal as an adinistrator and managing and interprety the lows. Also verify his work in the school as an incentivator for the professionals in education to depelop quality work for the students so they con became more envolved.

Keywords: Lidership, management, director, administration.

INTRODUÇÃO

A escola como qualquer outra instituição possui complexidade e objetivos, o qual Paro afirma que "... obviamente a escola que, como qualquer outra instituição, precisa ser administrada, e tem na figura do diretor o responsável ultimo pelas ações aí desenvolvidas." (p.17).

Mas a administração entendida como “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados (Paro, p.18)” pressupõe a canalização do conhecimento, materiais e pessoal de forma que a escola venha atingir seus objetivos de forma eficiente. Observamos aí a necessidade de um líder com formação adequada e de qualidade.

Não basta administrar, mas administrar para transformar, o líder precisa buscar formas de administração democrática e de cooperação considerando todos os envolvidos no processo.

Entendemos ainda que a administração é uma das formas de gestão que compreende as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Ela envolve necessariamente estas atividades, em suas formas mais radicais, incorporando também certa dose de filosofia e política, as formas mais conhecidas são Administração, a co-gestão e a autogestão.

Em certas formas de gestão, a figura do administrador tende a ser enfraquecida ou até mesmo eliminada, surgindo com maior destaque os colegiados, as decisões grupais, o consenso.

A ADMINISTRAÇÃO

Na administração, a preocupação sempre foi baseada na eficiência: como obter o máximo de resultados com o menor dispêndio de energia. Com o tempo foi-se impondo o conceito de eficácia: como alcançar os objetivos propostos.

A atenção dos administradores tem sido deslocada para o conceito de qualidade. Expressões como qualidade total, ISO-9000 e outras se incorporaram ao vocabulário dos administradores de empresas e, chegaram as escolas.

As teorias de administração repousam sempre sobre o princípio da autoridade e tem como pressuposto básico a existência do binômio superior-subordinado. Alguns autores propõem os princípios da autoridade, hierarquia, ordem, unidade de comando enquanto outros expõem a idéia de que o subordinado compete obedecer sem discussões às determinações de seus superiores. Evidentemente, a

teoria da administração evolui e assumiu uma fisionomia mais humana mas jamais abdicou do princípio da autoridade.

Na co-gestão ou participação o administrador não toma as decisões sozinho, mas com a colaboração de toda equipe de trabalho.

Já autogestão consiste na ausência de autoridade, sem que isto signifique a ausência de ordem. Embora persista a necessidade, as pessoas ou os grupos atuam com autonomia e procuram contribuir para o bom andamento dos trabalhos. O problema de autogestão é que não pode ser um ponto de partida, mas exige uma lenta e cuidadosa preparação.

A co-gestão é ainda administração, mas as tomadas de decisões são divididas entre os demais participantes. A autogestão, que seria uma alternativa completa, tem dificuldades de sair do discurso ideológico para firmar-se na prática. Enfim com tantos estudos sobre formas de administrar, ainda a figura do diretor prevalece como ator importante na condução dos objetivos escolares, seja ele para manter o status quo ou para transformação social.

A ESCOLA

Como ambiente de trabalho, é organizada com a finalidade de atingir certos objetivos, os quais dão sentido à organização escolar. Esses objetivos orientam a tomada de decisões no que se refere a natureza dos currículos e programas, ao tipo de edifício, a quantidade e qualidade do equipamento, ao número e qualificação do pessoal escolar. Quem quer que se proponha a trabalhar em uma escola precisa procurar informar-se sobre seus objetivos e, na medida do possível, dar sua própria contribuição para o aperfeiçoamento dos mesmos.

A falta de atenção aos objetivos pode levar a atividades inúteis e mesmo contraproducentes.

A programação de uma escola consiste na previsão das atividades a serem realizadas e das inter-relações a serem mantidas para que os objetivos possam ser alcançados.

O mecanismo administrativo nada mais é que o conjunto de órgãos e posições existentes na escola, os quais estão dispostos de acordo com certa hierarquia, são interdependentes, comunicam-se entre si de acordo com normas preestabelecidas e desempenham funções definidas.

O plano didático é composto de currículos e programas e estabelece as atividades-fim da escola. Os currículos e programas são, em geral, organizados de acordo com uma seriação, que acompanha o desenvolvimento dos alunos em seus vários aspectos (físico, intelectual, emocional, etc.).

Os planos de trabalho são, em certa forma, o mecanismo administrativo e o plano didático postos em ação.

IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARA A VIDA DA ESCOLA

É na escola que a administração deve acontecer com o intuito de uma melhoria na qualidade de ensino, pois a direção da Unidade Escolar está diretamente envolvida com a parte pedagógica, com a qualidade de trabalho e é na eficiência da direção que os profissionais de educação trabalham com mais qualidade e empenho, contudo a administração tem um papel essencial a desenvolver na escola, pois segundo Jacques Delors: "a pesquisa e a observação empírica mostram que um dos principais fatores de eficácia escolar (se não o principal), reside nos órgãos diretivos dos estabelecimentos de ensino." (2000, p.72).

Em uma escola bem integrada, em seu programa de trabalho, os funcionários são assíduos e cumprem de boa vontade suas obrigações. Os professores são entusiasmados e se dedicam às suas tarefas docentes, os alunos são interessados e revelam bom aproveitamento escolar.

Quando o diretor é dedicado e capaz, ele encontra sempre os meios para remediar as eventuais deficiências de sua escola.

A boa direção integra-se tão completamente na atividade da escola que quase não é percebida isoladamente. Muitas vezes, as

• pessoas que convivem com um diretor competente admiram-no
• como pessoa, louvam suas contínuas demonstrações de
• discernimento, reconhecem com agrado seus traços positivos de
• personalidade; mas quanto ao seu trabalho em si, podem não ter
• uma percepção clara do que seja. Pode parecer-lhes que a principal
• função do diretor é comandar, isto é, fazer com que os outros
• trabalhem, enquanto ele mesmo se limita a observar.

A DIREÇÃO

Segundo Araújo (2000):

“A tarefa básica do diretor é articular-se com todos os membros da equipe escolar, com os alunos, com a comunidade, com as instâncias superiores para construir e implementar seu projeto pedagógico, o qual deve abordar o currículo numa perspectiva dinâmica, onde os conhecimentos se constituam em instrumentos de compreensão e transformação do cotidiano, e não em meras abstrações.”(p. 92).

O diretor da escola exerce uma função bastante complexa, em que se podemos observar pelo menos três aspectos:

1. Diretor como autoridade escolar acontece quando em algumas ocasiões ele representa a própria escola, ele na verdade, é responsável por tudo que se passa na escola.

2. Já o diretor como educador, ele desempenha sua função, ou decide alguma coisa, sempre preocupado com o bem estar dos alunos, e não apenas um administrador em busca de eficiência. Todo administrador precisa ter certa dose de conhecimento da atividade técnica realizada pelo grupo sob seu comando, sem que isto signifique que ele tenha de desempenhá-las pessoalmente.

3. Quando o diretor é administrador, ele assume a liderança para assegurar a consecução dos objetivos da escola. O planejamento, a organização do trabalho, a coordenação dos esforços, a avaliação dos resultados fazem parte do seu dia-a-dia de trabalho.

Também compete ao diretor o clima organizacional da escola.

A DIREÇÃO E O PROFESSOR

A educação é claramente um trabalho de equipe, de que participam não só professores, mas também o diretor e demais funcionários da escola. É um trabalho conjunto, que se torna tanto mais produtivo quanto mais a equipe for capaz de trabalhar entrosadamente. É no clima organizacional do tipo participativo que o diretor conseguirá influir na participação da equipe que segundo Brunet: "O processo de tomada de decisão está disseminado por toda organização(...) Os professores estão motivados pela participação..."(1990, p.131).

A responsabilidade do professor com relação à administração da escola aparece claramente quando ele participa de atividades tais como:

- a) Planejamento dos trabalhos escolares;
- b) Reuniões para tomada de decisões que afetam a vida da escola;
- c) Verificação da aprendizagem e participação em decisões que afetam o progresso escolar dos alunos;
- d) Contato com os pais e demais elementos da comunidade.

É importante que a escola tenha bem definido seus objetivos para o bom desempenho do pessoal escolar, e que a direção assuma um modelo de administração participativa e "... para ser verdadeiramente democrática, é preso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e ao funcionamento da escola".(2000, p, 28).

O DIRETOR COMO LÍDER NA ESCOLA

Há pelo menos duas razões fundamentais para que a posição do diretor de escola não seja meramente a de administrador, mas a de líder: a natureza peculiar de atividades escolar, que exige um

tratamento mais refinado que o que pode ser observado em outros ambientes de trabalho, e as atribuições do diretor, que incluem outros aspectos além do simples administrador.

A ESCOLA E A COMUNIDADE

Houve época em que a escola podia fechar-se para a comunidade e, ainda assim, continuar funcionando com razoável grau de aceitação. Era uma época em que a escola constituía, na expressão de Anísio Teixeira, um clube fechado, em que os professores recusavam o diálogo com os pais de alunos, por entenderem que a presença deles na escola apenas servia para tumultuar os trabalhos, sem nada trazer de positivo.

O diretor precisa, pois, estar atento a todas as oportunidades para melhoria da imagem da escola. Contribuem positivamente para isto:

- Desenvolver um programa de melhoria do desempenho escolar. A primeira condição para que a escola tenha uma boa imagem é a de que seja realmente uma boa escola, com desempenho acima da média.

- Descobrir ocasiões especiais, alegres e festivas, para trazer os pais em visita à escola, evitando que o contato com eles se restrinja aos encontros para a discussão de problemas com os alunos.

- Esclarecer professores e funcionários sobre a importância de tratar com urbanidade todas as pessoas que procuram a escola. Até mesmo a maneira de atender ao telefone deve refletir uma atitude de respeito e cordialidade.

- Cuidar dos aspectos materiais. A aparência física da escola também faz parte de sua imagem. Um prédio bem cuidado, limpo, agradável, acolhedor constitui a primeira impressão que pessoa tem ao chegar à escola. É claro que isso não basta, mas não deixa de ter um efeito poderoso na imagem da escola.

É importante ressaltar que a rotina tem um efeito paralisante no trabalho escolar. A escola que se contenta com a realização, ano a ano, dos mesmos procedimentos, das mesmas práticas, sem

qualquer preocupação com seu aperfeiçoamento, acaba por perder terreno, realizando um trabalho medíocre e cada vez mais inadequado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se a importância da administração escolar no desempenho da escola. Todas as pessoas que fazem parte da escola e tudo o que envolve a escola, seja material ou pessoal: o corpo discente, o corpo docente, os funcionários em geral, o prédio e os materiais, tem sua importância tanto no campo filosófico como no campo sociológico. Envolve a agilidade e a praticidade de como é tratada cada situação e cada pessoa. Observa-se a importância de como isso tudo tem haver com a função do diretor na sua vital importância como líder, o qual deverá promover uma gestão democrática, numa forma em que todos possam participar das tomadas de decisões e na participação dos serviços, sem que sua autoridade seja perdida. A direção deve promover assim um ambiente agradável em que todos têm importância e ao mesmo tempo sintam-se responsáveis pelo andamento bem sucedido da escola.

É um processo longo, mas possível, dependendo de uma gestão participativa na escola, onde se envolve a comunidade local a que a escola está inserida e a comunidade interna à escola, num entrave de responsabilidade e companheirismo entre todos.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Almério Melquíades de. (org.). **Planejamento e gestão da educação profissional**. V.1. São Paulo. Editora C.I. Ltda., 2000.

BRUNET, L.; BRASSARD, A. & CORRIVEAU, L. **L'efficacité organisationnelle des établissements scolaires au Québec: le rôle du climat organisationnel et du leadership des directions d'école**. Montreal: Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montreal, 1990.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**, 4.ed. São Paulo. UNESCO Cortez, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 11.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

