

A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR REQUER PESSOAS COMPETENTES

SCHOOL ADMINISTRATION REQUIRES COMPETENT PEOPLE

Filipe Lauro Dias¹

Para administrar uma escola de qualquer natureza, não basta querer, é preciso saber; não se tomam decisões, não se desenvolvem processos participativos de trabalho, não se coordenam ou orientam pessoas, apenas querendo, mas, acima de tudo, sabendo “por que” e “como”; e não se aprende o “como” ou o “porquê” apenas ouvindo dizer ou vendo fazer” (FALCÃO FILHO, 1992, p. 11).

RESUMO

O presente artigo argumenta sobre a importância da formação dos gestores escolares, seja ele o gestor administrativo ou o coordenador pedagógico. É indispensável a capacidade desses profissionais para compreender o ambiente escolar, as estruturas de organização, as variáveis e quais competências necessita possuir para atingir as metas que a educação exige. Um bom gestor necessita de formação teórico-prática para responder adequadamente às exigências do cargo. Não basta possuir interesse, é preciso ser competente.

Palavras-chave: Gestão escolar. Administração escolar. Estruturas interna e externas. Variáveis. Competências.

ABSTRACT

The present article argues about the importance of the training of school administrators, the administrative manager or the pedagogical coordinator. The ability of these professionals to understand the school environment, organizational structures, variables and what skills need to have to achieve the goals that education requires is indispensable. A good manager needs theoretical-practical training to

¹ Licenciado em Química pela Universidade Federal de Minas Gerais. Pós-graduando em Gestão Escolar pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-Minas. Escritor. E-mail: filipe.dias@outlook.com.br, filipeldias@blogspot.com

respond adequately to job requirements. It is not enough to have an interest, he needs competition.

Keywords: School management. School administration. Internal and external structures. Variables. Competence.

Introdução

O presente artigo argumenta sobre a importância da formação dos gestores escolares, seja ele o gestor administrativo² ou o coordenador pedagógico. É imprescindível a capacidade desses profissionais para compreender o ambiente escolar, as estruturas de organização, as variáveis e as competências que necessita possuir para atingir as metas que a educação exige.

Podemos considerar como imaturidade que profissionais, sem a devida formação no universo escolar, acreditem serem capazes de presidir uma instituição de ensino. Oliveira e Guimarães (2013, p. 95) destacam que o gestor “para agir de forma eficiente, além de uma formação consistente, precisa de um investimento educativo contínuo e sistemático para que sejam desenvolvidas capacidades e habilidades múltiplas, como exige a educação atual.”

Lück (2009, p. 15) afirma que

a ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho.

Guardadas as similaridades com a indústria, a escola possui características próprias, especificidades tão singulares que diferem essa instituição de qualquer outra. Um gestor competente sabe a relevância de cada ato de gestão e jamais ignora que o objetivo da escola é promover a educação de pessoas, por pessoas e que estas possuem demandas únicas que precisam ser conciliadas em prol da qualidade do ensino e da aprendizagem.

² Entendemos o gestor administrativo como os diretores e vice-diretores da escola.

O gestor contemporâneo se depara com uma mudança da gestão escolar centralizada para uma gestão democrática. As teorias administrativas mecanicistas e acríticas desenvolvidas a partir e em função das empresas cedem lugar às teorias da administração fundamentadas em uma fidelidade para com a educação. “Em resumo, o gestor da escola defronta-se com novas demandas, oriundas da evolução da sociedade e da base material das relações sociais” (WITTMANN, 2000, p. 88). Essas demandas exigem uma renovação teórico-prática da administração educacional e investimento na formação dos gestores.

Escola, uma entidade única, complexa e viva

Diversas formas e locais podem ser utilizados para a prática de ensino e aprendizagem. Segundo Mattar (2009), “os alunos não dependem mais dos professores e da escola para aprender, pois podem agora aprender a qualquer hora e em qualquer lugar”. Entretanto, essa afirmação não representa que a instituição escolar está fadada à falência, mas que, como local formal de ensino, precisa desenvolver novas competências para garantir a qualidade do processo pedagógico.

Como uma entidade única, a escola difere de outras instituições pelo seu objetivo fim. Falcão Filho (1997, 2018), destaca que são os alunos, enquanto sujeitos, pacientes e agentes, bem como os gestores educacionais, professores e auxiliares, a razão da existência da escola. As pessoas são meio e fim. Assim, a qualidade da escola é permeada pela concepção de cada pessoa que ali desenvolve sua atividade, tanto alunos quanto profissionais da educação.

Não há dúvida de que os alunos são o foco da educação, mas os professores, os funcionários e a comunidade integram a ecologia da escola e fazem com que ela seja singular. A escola tem, como uma de suas grandes metas,

estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, **criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e, é claro, os gestores** (LÜCK, 2009, p. 16; grifo nosso).

A escola, como sistema social complexo, tem como objetivo primordial, contribuir para a formação e o desenvolvimento de seus alunos, “caracteriza-se por

constituir-se de atividades complementares e suplementares desenvolvidas pelos corpos docente, discente e técnico administrativo” (FALCÃO FILHO, 1992, p. 14-15).

Comparada a outras instituições, industriais ou comerciais, a escola possui metas, objetivos, regras, trabalhadores que precisam ser coordenados e que possuem objetivos e necessidades múltiplas. São condições que os gestores precisam saber conciliar para que os objetivos organizacionais sejam atendidos.

É importante salientar o fato de o ser humano na escola constituir, ao mesmo tempo, meio e fim. Essa condição complexa coloca a escola em um estado de vir-a-ser e não algo estático. Ou melhor, a escola encontra-se no estado de vir-a-ser sendo, pois, como as pessoas estão em constante transformação e são elas que se constituem como meio e o fim, a escola está em constante transformação.

Falcão Filho (2018, p. 15), afirma:

a escola é um “sistema aberto”, portanto um organismo vivo em intercâmbio constante com o seu ambiente (contexto externo) do qual retira informações básicas para definir e rever os seus propósitos, e ao qual oferece, em troca, o seu produto, a formação de seus alunos com as características julgadas desejáveis e necessárias.

Escola, lugar de interferências

O ambiente escolar não consegue ser isento ou alienado. É um lugar de atravessamentos ideológicos, políticos, socioeconômicos e culturais. Sendo parte da sociedade, interferências oriundas dos ambientes externo e interno da instituição constituem forças desestabilizadoras.

Como ambiente externo, podemos caracterizar um conjunto de variáveis decorrentes do contexto político, social e econômico (FALCÃO FILHO, 2000). Políticas e diretrizes como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC); a Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394 de 1996); a Emenda Constitucional nº 95 de dezembro de 2016, que limita o teto máximo de gastos públicos; a região (favela, área nobre, área rural) em que a escola está situada são fatores que atravessam os muros da escola e impactam na gestão escolar. A falta de dinheiro público, por exemplo, para comprar papel com o intuito de imprimir as provas a serem aplicadas no fim do bimestre, trará grandes problemas para o gestor escolar.

Internamente, fatores como o clima, a cultura e subcultura organizacionais, a satisfação dos alunos e profissionais da escola, também impactam na gestão. Tudo isso constitui o ambiente interno da escola.

O ambiente interno da escola, então, pode ser caracterizado como o espaço que se apresenta aos olhos de quem a frequenta. Constituindo a estrutura formal, destacamos a divisão do trabalho, a hierarquização, os regulamentos, os processos de planejamento, a avaliação e os processos de decisão. Como estrutura não formal, destacamos a forma como as pessoas se relacionam para atender, mediante as suas concepções, valores e desejos, as diretrizes e metas estabelecidas formalmente pelo corpo técnico administrativo (CTA).

Falcão Filho (2000, p. 289) alerta que a estrutura não formal pode ser decisiva para que se atinjam as metas. Ela

constitui-se de uma rede de relações espontâneas e livres que os próprios profissionais desenvolvem entre si e que se fundamentam em suas próprias convicções, crenças, valores, compromissos, sentimentos, motivações, amizades, e percepções... e influencia permanentemente a estrutura formal.

As metas estipuladas pela estrutura formal nas organizações escolares somente serão alcançadas com a participação ativa da organização não formal (FALCÃO, 1992, p. 20). O alcance das metas relaciona-se à capacidade de engajamento da estrutura não formal pela estrutura formal.

O bom gestor é aquele que sabe aproveitar todas as atitudes em prol de atingir os objetivos. Assim, quando a estrutura não formal toma atitudes diferentes das estabelecidas formalmente, o gestor necessita possuir competência para atuar. Ações do âmbito não formal podem ser revertidas de forma positiva e contribuir para a escola ou são forças que apenas desagregam e contribuem negativamente?

Gestor, competência é tudo

Competência, segundo Houaiss (2001), “é a faculdade legal de um funcionário ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões; qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto; aptidão; luta; emulação, rivalidade.”

A competência preconiza que a pessoa precisa ter capacidade. Essa qualidade não é um dom inato, é fruto de estudo, trabalho, observação e experiência.

Sun Tzu (2006) fala sobre a competência. Para ele, o soberano, aqui correlacionado com o gestor escolar, pode prejudicar seus exércitos quando sua incapacidade de tomar decisões rápidas e assertivas é falha. Sun Tzu ainda coloca que só vence uma batalha aquele que compartilha, de alto a baixo, o mesmo anseio. O gestor escolar precisa ser competente e transmitir para todo o corpo técnico-administrativo, todos os docentes e discentes, os mesmos objetivos.

O gestor que ignora as estruturas não formais está fadado ao insucesso. Falcão Filho (2000) deixa claro: “a estrutura formal dificilmente conseguirá alcançar seus objetivos sem a participação ativa da estrutura não formal.

Cabe ao gestor entender que, em suas particularidades, as pessoas criam um ambiente único. Cada escola possui a sua identidade. Portanto, não se pode generalizar uma prática gerencial para todas as instituições. Cada uma demanda uma gestão personalizada.

Os fatores internos e externos, bem como as percepções daqueles que compartilham e vivem a escola e que a tornam diferente das demais constitui o que é chamado de cultura organizacional. Entender essa cultura torna-se primordial para o gestor.

O gestor consciente é crítico de suas ações. Ele sabe os motivos de uma decisão tomada e como essa é capaz de atingir as metas estabelecidas para a escola. As ações de um gestor ou de outro profissional na escola será considerada de qualidade “quando puderem ser consideradas, ao mesmo tempo, efetivas, relevantes, eficientes e eficazes” (FALCÃO FILHO, 1997, p. 323).

Mesmo numa gestão democrática, a escola,

como uma instituição cobrada pela sociedade para adquirir índices de qualidade, requer do gestor firmeza, determinação, autoridade, sem autoritarismo, capacidade de ouvir, de superar desafios em situações conflitivas, habilidade e competência para construir um ambiente de trabalho agradável (MACHADO, 2002).

Lück (2000, p. 13) relembra que o modelo de direção da escola era de diretores definidos pelas mantenedoras ou pelo Estado. O gestor constituía-se com um guardião e gerente das atividades estipuladas pelos órgãos centrais. Seu trabalho se resumia em “repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora.” O

gestor competente era aquele que fazia cumprir as obrigações determinadas pelos órgãos superiores. Nesse contexto, o gestor não se responsabilizava pelos resultados gerados por suas ações.

Entretanto, como vimos, a escola constitui um organismo vivo e está atravessada por fatores externos e internos que impactam, direta ou indiretamente, na gestão. Nesse contexto, Lück (2000, p. 14) destaca que a direção escolar “demanda um novo enfoque de organização”. O gestor deverá assumir a dinâmica do trabalho como prática social, tornando-se um orientador das ações para a organização do ensino.

Lück (2000, p. 27) evidencia que “nenhum sistema de ensino pode ser melhor que a habilidade de seus dirigentes. A formação de gestores escolares deve ser um processo continuado e permanente.

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. **A responsabilidade educacional exige profissionalismo.**

Conclusão

A demanda de um gestor escolar, seja ele locado na administração ou assumindo o papel de gestor pedagógico, exige competência. Existem demandas contínuas que as estruturas externa e interna, bem como as pessoas (os meios e os fins) que participam do ambiente escolar demandam.

A formação continuada e permanente dos gestores escolares é fundamental. As exigências da função exigem que o gestor se ampare em uma formação teórico-prática sólida. Assim, poderá responder, adequadamente, aos atravessamentos que acometem a escola e manter o foco de todos os partícipes nos objetivos e nas metas estabelecidos, sendo o mais importante a aprendizagem dos alunos.

Não basta possuir interesse, é preciso ser competente!

REFERÊNCIAS

FALCÃO FILHO, José Leão Marinho. **Gestão compartilhada: uma abordagem humana**. Amazon, Kindle, 2018. (*e-book*)

FALCÃO FILHO, José Leão Marinho. A Gestão Compartilhada na escola. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Brasília, v. 8, n. 2, p. 9-33, 1992.

FALCÃO FILHO, José Leão Marinho. A Qualidade na escola. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ** Rio de Janeiro, v. 58, n. 16, p. 313-326, 1997.

FALCÃO FILHO, José Leão Marinho. Escolas: ambientes, estruturas, variáveis e competências. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 22, p. 283-312, 2000.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Ed Objetiva, 2001.

LÜCK, Heloísa. Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar. *In*. LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. cap. 1, p. 15-30.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MACHADO, Maria Auxiliadora Campos Araújo. **Pensando a escola: Construção coletiva na escola: Regimento e Projeto Político-Pedagógico**. 2002.

MATTAR, João. **Games em educação: como os nativos digitais aprendem**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

OLIVEIRA, Juscilene da Silva; GUIMARÃES, Márcia Campos Moraes. O papel do coordenador pedagógico no cotidiano escolar. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues**, ano 1, ed. 1, p. 95-113, jan. 2013.

SUN-TZU. **A arte da guerra**. Tradução e edição Adam Sun. São Paulo: Conrade Editora do Brasil, 2006.

WITTIMANN, Lauro Carlos. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000.