

A GESTÃO ESCOLAR E AS CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS PARA A TOMADA DE DECISÃO

Valdir Alves de Godoy¹
Severino Bertino Neto²
Tatiana de Almeida Menicucci³
Rosana de Oliveira Nunes Neto⁴

RESUMO

Este material traz uma reflexão da função exercida pelo gestor escolar, seja em instituição de ensino básico (fundamental e médio) ou ensino superior, considerando a liderança enquanto uma atividade que exige conhecimentos específicos para o exercício da função, assim como o perfil de um profissional que deverá ter uma postura que o permita atuar entre a mediação dos conflitos na educação e o processo técnico-burocrático do fazer educacional, bem como a competência de um administrador que promova qualidade, capaz de tornar sua instituição atrativa e estimulante para contar com a maior participação dos agentes envolvidos no processo, e conseqüentemente, competitivo no processo educacional.

Palavras-chaves: Gestão escolar, educação, administração, liderança.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem objetivos bem definidos em documentos que vão desde os compromissos assumidos pela escola, como um Projeto Político Pedagógico, até a concepção mais detalhada de suas populares funções. Mas, é nesses detalhes que se percebe o uso racional para a realização das tarefas e processos, de tal maneira que venha a atingir, com eficiência, seus objetivos, resultados satisfatórios e o auxílio necessário para a tomada de decisão.

A palavra “eficiência” está diretamente ligada ao preparo adequado do gestor educacional, no que se refere a formação adequada para o exercício da função. Entretanto, isto não chega a ser suficiente em vistas de que se

¹ Doutorando em Administração Educativa – BIU *Spain*, Especialista Organização e Gestão de Instituições Educacionais, Diretor Acadêmico FACIMED

² Mestrando em Ciência da Educação – UTIC-PY, Licenciado em Matemática e História., Coordenador do ISE da FACIMED

³ Mestre em Ciências Biológicas, Licenciada em Ciências Biológicas- UFMG, Coordenadora do Curso de Ciências Biológicas da FACIMED

⁴ Licenciada em Pedagogia- UNOESTE, Especialista em Gestão Escolar – IVE, Especialista em Docência do Ensino Superior – UFMT, Coordenadora Pedagógica da FACIMED

considerarmos a figura do gestor como sendo somente figurante nesse processo de gestão, alheio a essa eficiência, principalmente nas responsabilidades e obrigações que tem que ter um líder.

O gestor é aquele que segue as normas e as faz cumprir sob seu comando e direcionamento; o líder, todavia, administra com vistas a transformar realidades com a participação e envolvimento de todos: *“o processo de transformação sempre é maior do que nós e requer um universo de apoio”* (QUINN, pág. 25). Não descarta-se, entretanto, a competência em planejar, organizar, coordenar e controlar todas as atividades desenvolvidas no estabelecimento de ensino. Para tanto, sozinho, não consegue alcançar efetivamente o que se propõe quando se trata de qualidade.

Numa gestão em que esse líder não assume suas responsabilidades, ou não consegue assumir o espaço de líder por algum motivo, deixa a instituição ser assumida por conselhos, colegiados, etc., isto poderá enfraquecer sua posição mediante a atuação que promove a liderança ao qual o gestor educacional deverá ter.

A GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A administração escolar ultimamente vem se apropriando do conhecimento da administração empresarial, utilizando suas teorias organizacionais e seus conceitos sobre qualidade total e excelência em qualidade. Tais princípios vêm sendo adaptados numa conjuntura menos pragmática e um tanto mais humanizada, apesar de que a escola tem assumido caráter de empresa de negócios (principalmente as particulares) e os modestos dilemas entre ideologia e prática, vão se transformando em discussões sobre eficiência e eficácia, até mesmo pela questão de competitividade e quem sabe até, pela sobrevivência da própria instituição.

De outra forma, devemos considerar as diversas formas de desenvolver o desempenho de uma administração e essas “formas diversas”, é que compõem o perfil dos gestores mais atualizados. Analisemos a postura da administração a partir da perspectiva da **co-gestão**, onde a autoridade inerente ao administrador, ou diretor escolar, sucumbe á hierarquia estigmatizada por uma gestão compartilhada, onde as decisões não são tomadas sozinhas, mas a partir da colaboração da equipe

de trabalho, nessa conotação, a gestão segue princípios democráticos que, por vezes, dificultam o controle da execução dos trabalhos, entretanto, torna as ações e decisões mais comprometidas, uma vez que a equipe teve participação nas mesmas *“a motivação é um dos elementos favorecedores do envolvimento dos participantes no processo”* (Dalmás, pág. 43).

Mas uma democratização no ato de administrar não se constitui apenas na co-gestão, mas, pode-se lançar mão de uma outra modalidade ou forma de administrar essa instituição, a qual chamamos de **autogestão**, que seria uma gestão ainda mais participativa em função de que sumiria do cenário administrativo a autoridade do gestor, o que não implica numa falta de ordem, apenas torna a prática administrativa mais complexa diante as diferentes formas de sub-lideranças que surgiriam no grupo. De tal forma que mesmo em considerar uma gestão participativa e democrática, a figura do diretor é imprescindível diante da ação da liderança de grupo, seja ela em manter o *status quo* ou para transformar a realidade que prega no discurso.

O LOCAL DE ATUAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL

O ambiente escolar, assim como uma empresa, tem seu planejamento organizado e seus objetivos a serem alcançados, pautados, principalmente nos currículos, entretanto, tal local compõe-se do espaço físico, equipamentos, pessoal, qualificação de mão-de-obra e suas “estrelas”, o cliente, ou aluno, mais tradicionalmente falando, *“... a escola como um todo... ela se resume a três fins básicos: a) a formação do ser humano; b) o desenvolvimento da ciência e c) o domínio da técnica”* (GANDIN, pág. 103).

Para que a administração desses fatores aconteça de forma apropriada, faz-se necessário que o gestor tenha muita habilidade para propor ou aprovar propostas de trabalho correspondente a seus objetivos e à realidade a que encontra-se exposto, dessa forma, trazendo às vistas a importância do papel de liderança no processo administrativo do desempenho educacional ao qual a escola se propõe.

Ao Gestor educacional, cabe uma função um tanto diferente de um administrador de uma empresa executiva, posto que a escola, por si só, já se constitui em um mundo multidisciplinar, multi-ideológico, multi-político, heterogeineizado pela pluralidade de valores individuais dos que fazem parte dessa

organização e onde fazem da escola uma arena de discussões indissociadas do ato de educar.

Ao administrador cabe a competência em estabelecer critérios de funcionamento para diluir as diversas tarefas que só em equipe se sedimenta, a partir da contribuição de cada um, mas, é essencial a eficiência desse profissional para promover as mudanças necessárias a partir do envolvimento de todos.

A IMPORTÂNCIA DA HABILIDADE DO GESTOR EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO

A habilidade que deve abarcar a atuação do diretor, implica em resultados qualitativos facilmente mensuráveis.

Uma instituição onde os professores são dedicados, os alunos motivados, os funcionários que atuam com boa vontade e o programa de trabalho caminha sem muitos imprevistos, não depende apenas de um administrador competente, mas, principalmente de um líder eficaz.

Quando o diretor é competente, as pessoas o respeitam, mas quando esse possui também a liderança, as pessoas o admiram. Sabemos que sua principal função é comandar, mas o administrador-líder o faz com menor esforço, “TODOS” se comprometem nesse processo.

COMPETÊNCIAS DA DIREÇÃO ESCOLAR

Existem dois tipos de diretores escolares: o diretor que é a autoridade máxima da instituição e o diretor educador. Ao primeiro cabe o papel de representatividade escolar e responsável em responder por suas atividades; ao segundo soma-se o papel de preocupação com a qualidade das produções e formações escolares com o indivíduo aprendente.

Em linhas gerais podemos elencar atribuições que perpassam desde o cumprimento das funções técnico-administrativas, até o bem estar dos sujeitos que fazem parte do processo ensino-aprendizagem. Coordenar esforços em prol de resultados eficazes constitui-se numa das maiores preocupações desse profissional.

De uma forma mais funcionalista (funcional), podemos descrever alguns papéis desempenhados por esse profissional:

- a) participação no desenvolvimento e acompanhamento do planejamento escolar;
- b) determinação de decisões que norteiem as ações educacionais;
- c) contato com resultados de pesquisas que verificam não só o desempenho do educando, mas ainda a visão que a comunidade externa tem sobre a instituição, entre outros correlatos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de já concluirmos que a figura do administrador é imprescindível na escola, não podemos deixar de atentar para o fato de que tal profissional está no comando de uma engrenagem que a ela estão ligadas: vidas; pessoas; mudanças e transformações e para tanto, o cumprimento do papel do gestor em planejar e coordenar tal planejamento não se constitui necessariamente num processo que resulte em sucesso, devemos, pois, lembrar que o “comando” está diretamente ligado a pessoas, e a ação “planejar”, está diretamente ligada a competência e criatividade, portanto, numa multiplicidade de profissionais das mais variadas áreas, que devem trabalhar multidisciplinarmente e das suas somas, deve emergir a qualidade, *“toda empresa precisa de talentos para sobreviver” (MILITÃO, pág.102)*, é necessário que as pessoas envolvidas acreditem, confiem e admirem seu “comandante” e dessa feita, surgirão os mais leais e motivados “soldados”. Essa é uma qualidade que complementa a propriedade da competência e estabelece na habilidade da liderança!

BIBLIOGRAFIA

DALMÁS, Ângelo. Planejamento Participativo na Escola: *elaboração, acompanhamento e avaliação*. 3 ed. Vozes. Petrópolis. 1994.

DEMO, Pedro. Desafios Modernos da Educação. 12 ed. Vozes. Petrópolis. 2002.

GANDIN, Danilo. Planejamento Como Prática Educativa. 13 ed. Loyola. São Paulo. 1983.

MILITÃO, Albigenor e Rose; ALCKIMIN, André *et all*. Gerenciar no Limite: *lições cooperativas*. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

NATALI, Adriana. Revista Ensino Superior. Ano 08, nº. 94 (julho). Executivos sob medida: *cresce o número de curso de formação de gestores específicas para atuar em IES* (artigo). Segmento. São Paulo. 2006.

QUINN, Robert E. Mude o Mundo: *um novo conceito de liderança*. Mercury. São Paulo. 2003.

ROGGERO, Rosemary. Revista Ensino Superior. Ano 08, nº. 95 (agosto). A idéia de Metacapacitação: *percepção estratégica dos educadores é peça fundamental para incentivar competências socioprofissionais dos estudantes* (artigo). Segmento. São Paulo. 2006.