

ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E PROCESSO EDUCATIVO

Áurea Maria Guimarães(*)

Joyce Mary Adam de Paula e Silva(**)

Laurizete Ferragut Passos(***)

1 - INTRODUÇÃO

O momento atual tem trazido para dentro de nossas escolas novas exigências que impulsionam os dirigentes escolares a rever os processos de gestão. Um cenário novo apresenta-se para o diretor de escola, que tenta se reequilibrar diante de uma gestão centralizadora, burocratizante e arcaica.

Como afirma Nosella (1992,101), para manter a vitalidade e criatividade do organismo educativo, o processo de democratização deve penetrar as relações sociais no interior da escola. Isso demanda um novo olhar sobre as formas de poder presentes na escola, estejam elas claramente explicitadas na hierarquia administrativa ou nas dinâmicas de poder invisíveis e tão presentes no cotidiano escolar.

Tendo como pano de fundo estas premissas sobre como pensamos a questão da gestão das nossas escolas, procuraremos descrever uma experiência realizada na III Semana de Educação, promovida pela Faculdade de História, Direito e Serviço Social da Unesp, Campus de Franca, no curso "O papel educativo da Ação Administrativa Escolar", nos dias 1 e 2 de junho de 1993.

Tentamos então, através de um caminho metodológico diferenciado, refletir sobre os desafios enfrentados pelos diretores na dinâmica do sistema escolar.

Ao escolher algumas vivências que tinham como referencial o uso de algumas técnicas psicodramáticas, quisemos abordar as questões administrativas que fazem parte de sua prática cotidiana. Tentou-se construir com este grupo um universo onde as relações sociais fossem horizontalizadas, o que facilitaria o surgimento de temas que envolvessem tais questões.

Nesse sentido, o psicodrama pedagógico apresenta-se como um caminho metodológico alternativo e facilitador da apreensão do conhecimento e da troca de experiências, já que através da dramatização articulam-se situações que são reproduções da realidade, situações que simbolizam a realidade e situações que criamos num contexto onde a criatividade e a imaginação pode possibilitar uma reorganização da experiência concreta, colocando em ação os papéis sociais representados durante a cena dramática.

Esses papéis determinados pela estrutura sócio-econômico- cultural representam modelos cristalizados de atuação que "tendem à rigidez e

(*) Professora Doutora do Departamento de Educação do Instituto de Biociências - UNESP - Câmpus de Rio Claro.

(**) Professora Assistente do Departamento de Educação do Instituto de Biociências - UNESP - Câmpus de Rio Claro.

(***) Professora Assistente do Departamento de Educação do Instituto de Biociências - UNESP - Câmpus de Rio Claro.

ao automatismo, não possuindo flexibilidade de conduta exigida por cada nova situação. Por isso necessitam ser recriados em cada situação, mas para isso o indivíduo necessita de uma certa dose de espontaneidade ou de criatividade" (Neto 1979,23).

Assim, a nossa preocupação em oferecer um curso para diretores tem por objetivo incluí-los em atividades que os auxiliem a:

- compreender como são construídos os papéis burocráticos da administração;
- vivenciar as trocas de papéis que os coloquem na posição dos outros agentes do processo de interação no ambiente escolar.

2) DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Participaram do grupo dez elementos, dentre eles proprietários e professores de pré-escola, diretora da APAE, as coordenadoras do Centro de Convivência Infantil da Unesp, do Instituto de Educação Pestalozzi e do Setor Social da Secretaria de Educação do Município.

PRIMEIRO ENCONTRO - Parte da manhã

Após a nossa apresentação seguiu-se à dos participantes, que deveriam escolher uma entre várias folhas de papel colorido, já espalhadas pelo chão. A apresentação consistia em dizer o que a cor escolhida tinha a ver com eles enquanto pessoa e enquanto profissional. Nessa fase, alertamos o grupo que não pretendíamos fazer ingerências psicológicas, mas apenas descontrair o ambiente e mostrar uma forma mais lúdica de apresentação.

O que nos chamou a atenção, nesse primeiro momento, foi a dificuldade que o grupo de modo geral, apresentou em se expressar e uma certa indefinição quanto ao papel profissional.

Após a apresentação, fizemos o seguinte aquecimento: cada pessoa deveria elaborar uma frase em uma tira de papel, respondendo a questão: O que caracteriza a função ao administrador escolar? A medida que foram

terminando essa tarefa, lançaram as tiras de papel no chão e depois organizaram um texto coletivo sobre a função do administrador escolar.

As frases construídas foram as seguintes:

- "Acima de tudo um educador";
- "A implantação de um projeto educativo";
- "É elo de ligação entre professores CONTEDO E COTIDIANO";
- "A função do administrador caracteriza-se pela dinâmica administrativa, visando o corpo docente e discente como um todo"; - "A função do administrador NA EMPRESA, caracteriza-se o que quer dizer ORDEM, ORGANIZAR, MANTER NORMAS";
- "Estar sempre informado para poder informar";
- "Ser, estar atento, a qualquer diferença ou movimento ("Ser apesar de tudo um amigo")";
- "Administra a escola em todos os sentidos";
- "Ter sua personalidade forte, capaz de ser um bom administrador, como educador";
- A discussão sobre o texto coletivo fez aparecer duas vertentes de administração:
 - uma técnica, que leva ao conhecimento da função de cada um (sendo mais caracterizada pelas proprietárias de escola) e,
 - uma outra vertente, expressando uma administração política que se opunha à visão técnica e apontava a questão do autoritarismo.

A medida que discutíamos essa divisão existente no próprio grupo, algumas situações da vida profissional deles iam sendo relatadas. Entre essas, pedimos ao grupo que escolhesse, para a realização de uma dramatização, apenas uma situação que envolvesse a maioria das questões levantadas desde o início do curso.

A situação encenada girava em torno de uma reunião entre professores e diretor de uma escola. Momentos de tensão permeavam a reunião: greve

dos professores, brigas entre professores e o diretor e a interferência dos pais dos alunos, impedidos de participarem.

A cena foi dramatizada e no seu desenrolar foram usadas duas técnicas psicodramáticas: o **solilóquio**, "uma técnica verbal utilizada para expressar sentimentos e pensamentos guardados muito profundamente" (...). O protagonista, ou seja, aquele que simboliza um sentimento comum que caracteriza o grupo, "fala como se estivesse falando sozinho, para si mesmo, mas de forma audível" (Almeida 1990,51), e a **técnica de inversão de papéis** proposta que permite resgatar sentimentos de um e de outro participante, de seus respectivos pontos de vista" (Almeida 1990, 50).

Comentários feitos após a dramatização:

- "Houve momentos de desorganização, de bagunça";
- "Faltou diálogo, diretor não se baseou em informações próprias"; - "Diretor não ponderou";
- "Houve autoritarismo, quando para se manter a disciplina, impediu-se os pais de entrarem na reunião. Após os comentários, procuramos sintetizar os acontecimentos da dramatização através de técnicas "brain storming". Palavras que surgiram:
- descontrole total
- autoridade
- indefinição de papéis
- complexidade
- desorganização
- disciplinas
- troca de experiência
- jogado muita coisa de uma só vez.

A dramatização possibilitou não apenas visualizar as situações mais comuns que envolvem a administração escolar, como também mapear

alguns temas a serem trabalhados durante as discussões sobre a teoria produzida na área.

PARTE DA TARDE:

Iniciamos esse período com um aquecimento corporal com o objetivo de preparar a divisão em sub grupos para a leitura dos textos selecionados por nós, a partir dos temas e situações suscitadas pelos participantes.

Após uma introdução teórica, onde oferecemos algumas pistas para a leitura dos textos à luz dos problemas levantados, eles foram distribuídos para os sub grupos formados. Autores selecionados: Amtai Etzioni, Maria Cecilia Sanches Teixeira e Maria M. Malta Campos.

SEGUNDO ENCONTRO

- Parte da manhã

Como os textos sugeriam linhas teóricas diferentes, fizemos um aquecimento utilizando bexigas coloridas, cada uma representando uma referida teoria. Penduramos as bexigas nos cantos da sala e as pessoas escolheram as de sua preferência. Cada sub grupo, à medida que brincava com a bola, emitia palavras que lembravam o texto, tais como: gerência, racionalização, eficiência, produtividade, singularidade das escolas.

Agora sim, havia material suficiente para uma aula expositiva, apresentando uma análise dos temas tratados no encontro anterior, visando uma reavaliação das práticas discutidas.

Terminada a exposição, propusemos a construção de uma imagem corporal que caracterizasse a função do administrador escolar a partir do cotidiano profissional, da vivência e da teoria que o curso propiciou. Depois de pronta, perguntamos a cada um como se sentiam no papel, e se faltava algo. Invertimos papéis para que os participantes percebessem a imagem. Somente quando o grupo chegou a um consenso é que demos a imagem por terminada.

A imagem propiciou a visualização das atribuições formais conferidas pela organização burocrática, como também das aberturas que o cotidiano oferece, possibilitando a reconstrução de ações inovadoras.

Finalizamos o encontro, solicitando ao grupo que fizesse uma avaliação por escrito, informando o que o curso representou para eles enquanto administradores da educação. A avaliação apontou o curso como um momento que:

- Ofereceu uma reflexão sobre "temas polêmicos, atuais e que causam entraves (quando desconhecidos ou mal resolvidos) ao processo administrativo";
- Ajudou a "ter uma melhor visão, como conseguir maior integração do pessoal";
- "Significou muito, pois que não iria encontrar nada pronto. Tudo vai depender de mim. Só vou sentir que aprendi algo quando eu estiver vivenciando, aí sim lembrarei do curso e aplicarei na vida prática."

Entre as críticas foram salientadas :

- Pouco conteúdo sobre administração "dentro da escola : como deve ser falar sobre a realidade desta administração, tanto particular como estadual";
- Pouca discussão de nível político;
- Apesar do esclarecimento de algumas dúvidas, "somente as pessoas que estão atuando no momento é que realmente sabem ter jogo de cintura para atuar nessa área".

3) ELEMENTOS TEÓRICOS

A metodologia empregada no curso, como já vimos, teve a finalidade de levantar temas relevantes da prática cotidiana da administração escolar, sentidos pelos próprios profissionais que atuam nessa área.

Durante a dinâmica, identificamos os seguintes temas:

- a A legitimidade do poder e da autoridade, que apareceram na situação em que o Diretor outorga sua autoridade ao assistente de direção em sua ausência e esse assistente se queixa do não reconhecimento dessa autoridade frente ao corpo da escola, bem como da situação em que o Diretor se coloca da seguinte maneira frente ao professor questionador: "é difícil discutir com alguém que tenha argumentação, que não se fixe na figura da autoridade;
- b A hierarquia dentro da escola, que aparece na situação dramatizada onde há um reconhecimento dos professores quanto à "superioridade da posição do diretor";
- c O controle como função inerente à administração, que é expressado através da situação em que o Diretor cobra pontualidade de professores e funcionários;
- d Participação nas decisões, expressada através da situação em que um professor questione a participação de pais na reunião dos professores.

Levantados os principais temas, passamos então, a selecionar textos que trouxessem uma reflexão mais aprofundada e que expressassem uma visão histórica e social das relações que se estabelecem na organização escolar.

Nesse quadro, os textos selecionados abordaram os seguintes aspectos:

- a A sociedade moderna como uma sociedade de organizações burocráticas, baseadas nos conceitos de racionalidade e eficiência onde autoridade e controle são alguns dos pontos centrais. Trabalhamos com o texto de Amtai Etzioni, ORGANIZAÇÕES MODERNAS, em que o conceito de autoridade abordado se baseia em categorias Weberianas;
- b A contextualização histórica das teorias da administração no quadro do desenvolvimento capitalista, bem como uma reflexão sobre qual é o "produto" da escola e a relativização, a partir daí, do conceito de eficiência administrativa, são temas abordados pelo texto

de M. Cecília Sanches Teixeira, na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos intitulado "Administração e trabalho na escola: a questão do controle". Tal texto aborda também o papel do Diretor como um articulador de todo o processo educacional e escolar, permitindo um espaço de ação para os participantes desse processo;

c A temática da participação também foi trabalhada através do texto de Maria M. Malta Campos, na Revista ANDE, intitulado "O conflito na Escola", que fala sobre a importância do envolvimento de pais e comunidade na escola como participantes do processo educativo.

4 - CONCLUSÃO

Acreditamos que os objetivos do curso foram atingidos na medida em que ele se fundamentou na experiência de profissionais da área de Administração Escolar, partindo de preocupações e expectativa vivenciadas na prática, buscando uma reflexão que alimentasse a produção teórica e a reconstrução de ações inovadoras.

5 - BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, W.C. de. **O que é psicodrama** São Paulo. Ed. Brasiliense, 1990.
- CAMPOS, M.M. "O conflito na Escola". Revista ANDE, ano 1, nº 02, 1981.
- NETO, A.N. **Psicodrama: descolonizando o imaginário - um ensaio sobre J. L. Moreno**. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1979.
- NOSELLA, P. "O diretor de Escola: ou como ser mestre de obras na construção de uma torre de Babel". in Idéias, nº 12, 1992 - SP.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. Ed. Pioneira, 4ª edição, 1974, SP.
- PUTTINI, E. F., et all. **Psicodrama na Educação**. Ijuí. ed. Unijui, 1991.
- ROMANA, M. A. **Psicodrama Pedagógico**. Papirus, 2º ed. Campinas, 1987.
- TEIXEIRA, M. C. S. "Administração e trabalho na escola: a questão do controle". in **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, V.66 nº 154. Set/Dez.