

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA ESCOLA E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES A PARTIR DAS PERCEPÇÕES DE GESTORES ESCOLARES DO ESTADO DE SÃO PAULO

Graziela Zambão Abdian

Universidade Estadual Paulista – Faculdade de Filosofia e Ciências Marília/SP
graziela.maia@gmail.com

Resumo: O foco central deste texto é a discussão da função da gestão escolar na rede de ensino paulista a partir da percepção dos próprios profissionais sobre liderança organizacional e organização do trabalho pedagógico em suas escolas. Para isto, trabalha com a revisão histórica da temática e com a análise de entrevistas semi-estruturadas com quatro gestores de escolas estaduais. A análise indica que as falas estão permeadas por contradições, explicita-as e pontua a necessidade de empreender esforços na construção de uma teoria de Administração Escolar que contemple a especificidade do processo pedagógico para se contrapor, com efetividade, às demandas que as políticas neoliberais impõem à escola.

Palavras-chave: organização do trabalho na escola; liderança organizacional; função da gestão escolar.

O foco central do trabalho é a discussão da função da gestão escolar na rede de ensino paulista a partir da percepção dos próprios profissionais sobre a liderança organizacional e a organização do trabalho pedagógico em suas escolas. A análise efetuada integra pesquisa financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo que tem como objetivo geral analisar questões históricas e atuais sobre a formação, função e formas de provimento do cargo do gestor escolar a partir do desenvolvimento teórico da área em tensionamento com as diretrizes das políticas educacionais dos diferentes âmbitos.

Entrevistamos quatro diretores de escolas estaduais de um município de médio porte do interior do estado, sendo suas escolas localizadas em quatro regiões diferentes. Para analisar as entrevistas, subsidiamo-nos nos autores clássicos da Administração escolar e em alguns autores da década de 1980 em diante (LOURENÇO FILHO, 2007; ALONSO, 1976; PARO, 1986; THURLER, 2000; LÜCK, 1998).

Há elementos comuns entre as escolas pesquisadas em relação à forma de organização do trabalho e outros que as diferenciam. Os diretores deixam clara a divisão de tarefas entre diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico. Nas falas fica evidente o máximo de responsabilidade que se concentra em suas mãos, o que pode vir a contribuir quando abordam especificamente a temática da liderança.

As bases de organização do trabalho na escola estão próximas às críticas efetuadas por Paro (1986) em que é possível visualizar o diretor como “preposto” do estado, aquele que é responsável por atingir os objetivos postos fora e acima de sua escola. Entretanto, nas décadas atuais, parece que a pressão sobre ele aumentou se for considerado que a gestão democrática

passa a ser “necessária” e almejada, até por ser cobrada também por parte do estado. É possível identificar um discurso que preza pela democracia, mas, ao mesmo tempo, uma contradição explícita de que eles têm de cumprir com aspectos já previamente determinados e que devem ser, no máximo, comunicados e não impostos.

Quando questionados sobre suas compreensões de liderança, eles individualizam e focalizam a fala no líder diretor.

Considerando a revisão de literatura, as falas aproximam-se do líder democrático apontado por Formiga (2006) que é aquele que permite a participação no processo de decisão, mas que sua liderança advém da competência técnica o que não suprime outros dois motivos de ele desempenhar seu papel de líder, que são as relações pessoais e o carisma. Os próprios diretores, ao falarem sobre suas características pessoais, indicam traços de personalidade que invadem o âmbito das boas relações inter-pessoais e do carisma, empatia. Cada diretor atribui características específicas ao líder, entretanto, todos atribuem a liderança ao diretor, enquanto a autoridade máxima na escola e responsável por cumprir o objetivo da escola, que pressupõe, por sua vez, uma perspectiva de qualidade de ensino.

As reflexões apontam a necessidade de fazer dialogar os avanços teóricos da área e as diretrizes educacionais dos sistemas de ensino e de empreender esforços na construção de uma teoria de Administração escolar com a especificidade do processo pedagógico para se contrapor, com efetividade, às demandas que as políticas neoliberais impõem à escola.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. *O papel do diretor na administração escolar*. São Paulo: Difel, 1976.
- FORMIGA, L.A. A liderança no exercício da gestão escolar. In: GONSALVES, E. P.; NERY, A. C. B. *Na rede da escola*. 2 ed. Campinas: Alínea, 2006.
- LOURENÇO FILHO, M. B. *Organização e Administração Escolar: curso básico*. 8. ed. RJ: Instituto de Estudos e Pesquisas educacionais Anísio Teixeira, 2007.
- PARO, V. H. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.
- THURLER, M. G. *Inovar no interior da escola*. (trad. Jeni Wolff). Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.