

6-4

AT

cadernos de administração escolar

ARQUIVO
ANÍSIO TEIXEIRA

ANÍSIO SPINOLA TEIXEIRA

NATUREZA E FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR



I

associação nacional de professores de administração escolar

AT
66
f

1400
1400

Associação Nacional de Professores de Administração Escolar
FUNDADA EM 1961 ANPAE

PRESIDENTE
PROF. A. PITHON PINTO
CONSELHO DELIBERATIVO

PROFESSORES
ANISIO SPINOLA TEIXEIRA
JOSÉ QUERINO RIBEIRO
PAULO DE ALMEIDA CAMPOS
Pe. THEOBALDO L. FRANTZ, S. J.

Sede provisória: Faculdade de Filosofia da Universidade da Bahia
Avenida Joana Angélica, N.º 183 — Salvador — Bahia — Brasil

AT/LPD04
cadernos de administração escolar

ARQUIVO
ANISIO TEIXEIRA

AT-66
f

ANISIO SPINOLA TEIXEIRA

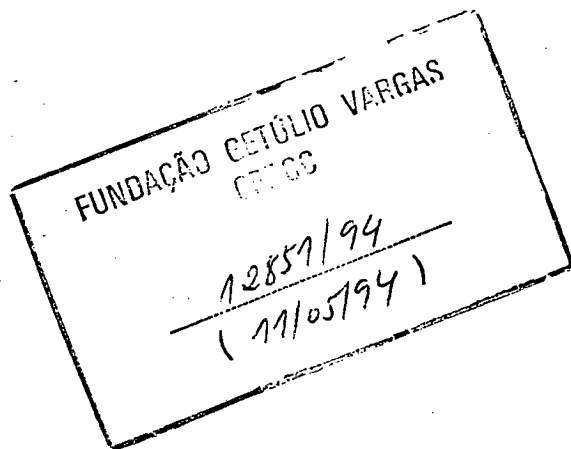
NATUREZA E FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR



I

associação nacional de professores de administração escolar

CI-00002281-4



Parece que já vencemos, no Brasil, a barreira do indiferentismo no trato dos problemas e estudos de administração escolar.

Começa-se a pensar, mais seriamente, agora, na importância e necessidade de tais estudos.

Os cursos de administração escolar multiplicam-se por toda parte. Aumenta o número dos que escrevem, publicam e debatem temas relacionados com a ciência da administração e, em particular, com a administração escolar. Os **Encontros de Professores** e os dois **Simpósios Brasileiros de Administração Escolar**, estes realizados em São Paulo (1961) e em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul (1963) são provas evidentes do interesse pelo estudo dessa especialidade.

Fundou-se, há três anos, a ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR que estabeleceu um largo programa de trabalho para o futuro.

O lançamento que ora se faz dos **CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR** representa modesta mas promissora realização da ANPAE. Destinam-se a divulgar trabalhos que venham auxiliar, de qualquer modo, a tarefa de professores, alunos e administradores escolares.

Comprometido, de há muito, com a ANPAE, o Prof. Anísio Spinola Teixeira escreveu para inaugurar a série de **CADERNOS** o trabalho intitulado — **NATUREZA E FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**.

O Autor dispensa apresentação.

O que devemos dizer, porém, e só isto dizemos, é que o Prof. Anísio Spinola Teixeira nos mostra, mais uma vez, em — **NATUREZA E FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**, a sua extraordinária capacidade de "pensar" que é, fora de dúvida, a nosso ver, o traço mais forte de sua personalidade.

A. PITHON PINTO

Bahia, outubro, 1964

Durante algum tempo, em minha vida, exerci simultaneamente as funções de secretário de educação e de saúde e pude ter a vivência desses dois grandes campos de serviços humanos.

Sempre os achei muito próximos um do outro e, no Brasil, muito tendo a aprender, em relação a padrões e eficiência, os serviços de educação dos de saúde.

Com efeito, nenhuma área de estudos e de prática tem, entre nós, maior desenvolvimento do que a da profissão médica. Chegamos aí a certo grau de excelência, capaz de rivalizar com padrões internacionais. Por isto mesmo, é sempre interessante observar esse campo de trabalho e retirar dele as lições que a experiência brasileira vem oferecendo.

Se ao médico cabe cuidar da saúde humana, ao educador cabe cuidar da cultura humana, concebida esta como a forma adequada do desenvolvimento intelectual e social do homem em relação à sua civilização. Saúde e cultura têm muito de

comum como formas de ser e desenvolver do homem e os profissionais, a que estão afetos os cuidados com uma e outra, têm naturalmente suas afinidades.

Por que, entretanto, são tão diversos os padrões entre um e outro campo de trabalho? Está claro que por mais complexa e variada que seja a ciência da saúde, a da educação é ainda mais vasta e diversa. Isto, porém, devia tornar os padrões de educação mais delicados e mais precisos do que os de saúde. E não é isto que sucede.

O real motivo da diferença talvez esteja em nossos critérios de preparação do profissional para um e outro dos setores. A preparação do médico fêz-se sempre dentro dos mais altos padrões humanos. Embora se reconheça que a saúde é obra de cada um e que o seu cultivo, ou o seu remédio, quando vem a falhar, se faz em todos os níveis de empirismo ou de ciência, jamais o profissional da saúde, ou seja aquele cujo saber o habilita a cuidar responsávelmente do paciente, admitiu quebrar-se o padrão do seu preparo e sua especialização.

Por maiores que fossem as necessidades do ponto de vista do número e da quantidade, a medicina não abdicou do direito de exigir para seu exercício condições adequadas. E reconheçamos que, a despeito das restrições daí advindas para a expansão quantitativa dos serviços médicos, em

nenhuma outra profissão se registra progresso igual em eficácia e êxito. A vida humana fêz-se algo de seguro e nunca se viveu tanto e nunca foram tantos os vivos. O problema da limitação da população humana fêz-se mesmo talvez o mais grave problema contemporâneo.

Já em educação não se pode dizer o mesmo. Embora seja, nos países desenvolvidos, extraordinária a sua expansão, não chegamos a nenhum excesso de educados no planeta, nem mesmo podemos afirmar que os educados sejam efetivamente educados.

Reconheçamos de logo as limitações da nossa comparação. A saúde é um bem espontâneo da vida, limitando-se a medicina a preservá-la, garanti-la e curá-la. A cultura é espontânea, quando primitiva, mas, nas civilizações complexas do nosso tempo, bem a ser adquirido com esforço e continuidade ininterruptos, ao longo de toda a vida. Com a saúde, todo o problema está em **readquirí-la**. Com a cultura, o problema é sempre o de **adquirí-la**. Por isto mesmo, os serviços de recuperação da primeira são, comparados com os da aquisição da segunda, relativamente mais simples. Mas isto, repito, deveria tornar os critérios e padrões da educação imensamente mais severos do que os da medicina.

Alguém que se satisfizesse com explicações simplificadoras diria que não tenho razão para estar

intrigado com o descaso reinante em padrões educativos comparados com os padrões médicos. Tudo decorre de ser mais fácil fazer boa medicina do que fazer boa educação. A arte de curar é mais fácil do que a arte de educar. Poder-se-ia dizer, talvez, ainda, que fôsse mais barato fazer boa medicina do que boa educação.

Embora tal explicação pareça simples e óbvia, tenho minhas dúvidas sobre a sua validade. Não me parece que boa medicina seja mais fácil ou mais barata do que a boa educação. Nem me parece que o bem da saúde seja maior. Talvez seja mais básico e mais urgente. O da educação é, por certo, mais duradouro e permite viver-se melhor, mesmo quando não se tem o bem da saúde.

A diferença de critérios e padrões entre as duas profissões decorre de condições culturais. Em saúde, chegamos mais cedo ao conceito de que é ela um bem individual. Em cultura, até cerca de um século atrás, era ela um bem social. Falava-se no cultivo das letras, das ciências e das artes, mas ninguém se referia, com isto, ao cultivo de cada um nas letras, nas ciências e nas artes. A função pública era promover as letras, as ciências e as artes e não educar cada indivíduo. A educação de cada um a cada um cabia, pela família e pela escola que existisse, predominantemente privada. Ou, então, religiosa para servir ao credo religioso, que a man-

tivesse. E isto retirou à arte de educar o aspecto de certo modo sempre científico que teve a arte de curar. Médico seria quem pudesse, professor, quem quizesse. Bernard Shaw levou sua sátira mais longe: quem pode faz, quem não pode ensina.

Do ponto de vista do cuidado pela saúde individual de cada um ou pela cultura individual de cada um não houve, pois, originariamente, identidade de interesse.

Nos dias de hoje, entretanto, é corrente a aceitação de que saúde e cultura são bens devidos a todos e a cada um. O que desejo observar é que apesar da saúde ser um bem individual nunca se pensou em degradar os cuidados terapêuticos, porque os mesmos deviam ser oferecidos a todos, resistindo os médicos, por tôdas as formas, às tentativas para essa degradação. Já quanto à educação, o propósito de generalizá-la fêz-se acompanhar de critérios opostos.

O caso é tanto mais digno de notar, quanto a cultura não é como a saúde um bem em si mesmo, que nos convenha por isto em qualquer quantidade, mas bem relativo e de valor apenas quando adequado e funcional. Seria êste, nôvo motivo para não se poder adquiri-lo senão em boas condições e dentro dos devidos padrões.

Se bem considerarmos, entretanto, a idéia de

que a cultura se obtém de qualquer modo e em todas as condições, podendo-se amplamente improvisar a sua aquisição, não é idéia corrente em nenhum país desenvolvido mas característico de povos sub-desenvolvidos, que a estão querendo adquirir por mimetismo, sem bem saber o que ela seja. Seja a escola primária, seja a secundária, seja a superior de qualquer dos países desenvolvidos, foram elas, desde o início, escolas de tão boa qualidade quanto possível nas condições reinantes. E sua expansão se fez sem nenhuma real quebra de padrões. Sòmente os padrões fundados diretamente na seleção dos alunos é que foram alterados, mediante a alteração dos currículos.

Sòmente restrições dessa ordem são admissíveis como também o são na medicina, ou sejam restrições quanto aos programas de educação ou de saúde, conforme o que se tenha em vista conseguir. A qualidade, porém, do trabalho tem de ser a de excelência. Isto, repito, só se poderá obter quando prepararmos o professor como preparamos os médicos, a fim de lhe dar a consciência de sua profissão, para que não lhe seja possível trabalhar senão nas condições adequadas e com o adequado equipamento.

Que tem tudo isto a vêr com o título deste artigo: "Natureza e função da administração esco-

lar"? Muito simples. É que administração escolar é coisa muito semelhante à administração médica, seja na clínica individual ou no hospital e esse tipo de administração, embora tenha podido hoje fazer-se extremamente complexo, não é objeto de cadeiras básicas de nenhum curso médico, mas, quando muito, cursos especiais, ou cursos de pós-graduação, representando apenas possível especialização de quem já seja médico. A administração no campo médico jamais se julgou poder alçar-se à categoria de força de direção dos serviços de saúde. Não sòmente constitui serviço subordinado como não pode ser bem exercida senão por quem seja médico. É médico o diretor da clínica ou do hospital e todas as técnicas administrativas a êle, ao seu saber, ao seu espírito, à sua direção estão rigorosamente subordinadas.

Outra coisa não deve ser a administração do ensino ou das escolas. Sòmente o educador ou o professor pode fazer administração escolar. Administração de ensino ou de escola não é carreira especial para que alguém se prepare, desde o início, por meio de curso especializado, mas, opção posterior que faz o professor ou o educador já formado e com razoável experiência de trabalho, e cuja especialização sòmente se pode fazer em cursos pós-graduados.

Há no ensino, na função de ensinar, em germen, sempre ação administrativa. Seja a lição, seja a classe envolve administração, ou seja plano, organização, execução, obediente a meios e a técnicas. De modo geral, o professor administra a lição ou a classe, ensina, ou seja, transmite, comunica o conhecimento, função antes artística do que técnica, e orienta ou aconselha o aluno, função antes moral, envolvendo sabedoria, intuição, empatia humana. Alguns serão mais administradores, outros mais professores, outros mais conselheiros, todos, porém, terão de algum modo de exercer as três funções. Alguns, em casos raros, serão excelentes nas três funções. De certo modo, contudo, o grupo tende a se distribuir pelas três funções, podendo assim a escolha dos candidatos a administrador e a conselheiro ou orientador se fazer entre os professores para especialização em nível pós-graduado nesses setores do trabalho educacional. Aquêles, que seja predominantemente mestre na arte de ensinar, poderá especializar-se como supervisor, ou mestre de mestres, dedicando-se ao trabalho de aperfeiçoar os demais mestres.

Dêste modo, a carreira de educador compreenderá na base o professor, que ao longo do seu ministério, poderá especializar-se em supervisor, ou professor de professores, em conselheiro ou orientador, ou guia dos alunos, ou em administrador

escolar. O professor continua toda a vida professor, ou opta por uma das três especializações, em que se divide seu mister de educar.

Além disto, utiliza alguns cientistas em psicologia, em medidas e avaliação da aprendizagem, em estatística e em antropologia e sociologia. Somente estes é que não serão propriamente educadores, mas cientistas especializados em aspectos de sua ciência relacionados com educação. Do mesmo modo que o médico, com os anátomo-patologistas, os biofísicos, os biólogos, os radiologistas. Tais especialistas trabalham a serviço da medicina. Ao médico, compete sempre a palavra final. O mesmo sucede com a educação, em relação a todos os seus especialistas.

Jamais, pois, a administração escolar poderá ser equiparada ao administrador de empresa, à figura hoje famosa do *manager* (gerente) ou do *organization-man*, que a industrialização produziu na sua tarefa de máquina-fatura de produtos materiais. Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e outra administração são de certo modo até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o pro-

duto material, a que tudo mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas inevitáveis. São, assim, as duas administrações polarmente opostas.

Volto, por isto mesmo, à administração hospitalar e à administração da saúde, como o que mais se pode aproximar do que seria a administração escolar e a administração do ensino.

Como, nesse campo, a despeito do extremo mimetismo dos países em desenvolvimento em relação aos países desenvolvidos, nunca surgiu nenhuma moda de escrever livros sobre administração copiando aspectos da administração material ou do organizacionismo da civilização industrial para os trabalhos médicos ou de saúde, julgo dever tomá-lo como exemplo para o início de nossos esforços em administração escolar.

Confesso que olho com sentimento de perigo para a idéia de que o administrador escolar possa ser preparado em cursos de graduação. Algo de parecido se vem, ao que estou informado, fazendo em São Paulo. A própria cadeira de administração escolar está, a meu ver, mal colocada, como cadeira de cursos de formação, quando devia ser

cadeira de estudos pós-graduados, com alunos já graduados e com tirocínio de ensino de alguns anos.

Está claro que os estudos de administração escolar podem desenvolver-se a ponto de se tornar algo parecido com a administração pública e que êsses estudos constituirão matéria a ser estudada pelo candidato à carreira de administrador escolar, mas tais estudos terão de ser feitos em nível pós-graduado. Em nível de graduação serão possíveis cursos de iniciação ou de informação, destinados a familiarizar o professor com aspectos de administração da escola e do ensino, mas para treinamento e especialização do administrador só cursos de pós-graduação poderão ser eficazes e formadores, e isto mesmo sem prejuízo da experiência direta no campo da direção e administração do ensino.

Não desejamos, contudo, entrar em detalhe no que deveria ser essa formação de administradores escolares. A intenção dêste artigo foi antes a de sublinhar o caráter e natureza da administração escolar como função que somente pode ser exercida por educadores e que é intrinsecamente de subordinação e não de comando da obra de educação que, efetivamente, se realiza entre o professor e o aluno, os dois fatores realmente determinantes da sua eficiência.

O administrador escolar não é um capitão mas um mediador-inovador, como sugere Clark Kerr,

Para os presidentes de universidade, a tentar coordenar e melhorar um trabalho de equipe de peritos de certo modo mais responsáveis do que éle próprio pelo produto final da escola ou do ensino.

Se alguma vez a função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, êsse é o caso do administrador escolar.