

## O ADMINISTRADOR ESCOLAR FACE AO 3º MILÊNIO: dirigente de um processo de humanização dos sujeitos aprendentes

*“Educar é por a descoberto o melhor de uma pessoa”  
(GANDHI)*

*Edna Mariana Machado\**

**RESUMO:** *Este estudo ocupa-se da prática dos administradores escolares procurando averiguar se a escola está favorecendo ao aluno o vir-a-ser, o tornar-se humanamente cidadão. Aplicou-se questionários aos dirigentes de escolas estaduais e municipais das zonas urbanas e rural da cidade de Uberlândia, MG. Concluiu-se, entre outras coisas, que apesar dos obstáculos encontrados, os administradores escolares procuram desenvolver o projeto político pedagógico da escola fundamentando-se na consideração do aluno como um todo e na valorização do ser humano.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Administrador Escolar, Ser Humano.

**ABSTRACT:** *This study deals with the practice of School Administrators aiming at evaluating if the school is enabling the learner to come to be, to become a humane citizen. State and municipal school principals from the city centre and the countryside of Uberlândia-MG were subjected to questionnaires. It was concluded, among other things, that despite the obstacles found, school principals try to develop the school's political-pedagogical project based on the consideration of the learner as a whole and on the valuation of the **human being**.*

**KEY WORDS:** School Administrator, Human Being.

É inegável que o momento atual exige dos homens novos pensamentos e atitudes. Percebe-se em todos os aspectos (profissional, familiar, religioso, social) as influências e as conseqüências das mudanças e transformações ocorridas ao longo do processo de formação da humanidade.

---

\* Professora Mestre da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Uberlândia. Doutoranda em Educação pela UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba.

É prazeroso constatar que o homem tem colocado sua inteligência a serviço do desenvolvimento da sociedade através do progresso científico e tecnológico.

Acredita-se que a grande maioria das pessoas aspira sempre a uma vida melhor, com mais conforto material, mais facilidade em casa, no trabalho, mais lazer, melhores condições de comunicação e informação. Querem também mais harmonia, menos violência, mais compreensão e amor entre os homens. Enfim, quantidade e qualidade de bem-estar são desejos constantes a permear a vida de todos. Mas, os profissionais da educação têm colaborado, participando realmente de todo esse processo? Como? Passiva ou ativamente? Será que muitas vezes não têm se deixado contaminar pelo que **MARIANA** (1998a, p. 26) chama de “Complexo da Irreversibilidade”, sendo pessimistas e acomodados com a situação, colocando sempre as dificuldades à frente das possibilidades ao invés de acreditar na mudança e procurar as condições para que ela aconteça? “Transformar significa derrotar algumas coisas velhas e construir outras novas”, como diz a autora acima citada, administradora escolar preocupada em acompanhar a evolução social, defendendo atitudes de luta, de fé e de dinamismo para enfrentar os desafios que são impostos constantemente.

Sabe-se que as transformações não acontecem de forma imediata e nem simples, ocorrem ao longo do processo de aprendizagem, de vida, e de forma complexa, porque envolvem muitas coisas e pessoas. Daí a necessidade de uma reflexão sobre a inovação educacional. Segundo **FERREIRA** (1998a, p. 16) inovação “significa intencionalidade, adequação, compromisso, senso de oportunidade, ciência, processo, humanidade”. Encerrando todos esses significados e outros mais, pode se apoiar ainda na referida autora para dizer que

*“a inovação que se impõe e propõe é aquela que se comprometa com a alteração das atuais finalidades, vale dizer, a inovação que tem o compromisso de uma gestão educacional democrática que permita a construção coletiva de um projeto político pedagógico, a fim de que ‘alunos e alunas, homens e mulheres, profissionais da educação e profissionais em geral possam desenvolver-se como seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter’” (p. 16/17).*

A construção de um projeto político pedagógico que contemple as inovações necessárias à real formação do cidadão há que se respaldar em princípios e valores que propiciem a humanização, como a solidariedade, a justiça, a cooperação, o saber e o prazer entre outros.

Importa lembrar aqui a participação de toda a comunidade escolar nesse processo de construção do projeto político pedagógico que vai se estruturando no cotidiano da escola, com todos os seus aspectos formais e informais, a partir dos problemas, das necessidades, das conquistas, das realizações que aí se desenvolvem. Destaca-se que não há uma nítida separação entre elaboração/execução e avaliação do projeto pedagógico, ainda que se redija um documento para atender solicitação/orientações de instâncias superiores, ainda que se dedique alguns dias de cada semestre para reuniões, onde se discutem e tomam decisões.

*“Por meio do projeto pedagógico em ação, se formarão as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola que, conscientes dos objetivos a serem trabalhados, seus significados, e os valores que os sustentam, reavaliarão, na sua própria prática, as suas vidas e as suas prioridades”. (FERREIRA, 1998b, p. 112)*

Ao falar de inovações necessárias à formação do cidadão cumpre enfatizar as relações interpessoais na escola, mais especificamente a relação professor-aluno e a relação diretor-professor-aluno e demais membros da escola. Relação essa que deve se caracterizar por “uma postura dirigente e não dominante”. “O dirigente é ao mesmo tempo partícipe e condutor do processo que dirige” (**SILVA JÚNIOR**, 1995p. 77 e 83). Assim sendo, o administrador escolar comprometido com o seu trabalho só pode gerir por um processo democrático onde faça valer a autonomia administrativa e pedagógica que garanta o desenvolvimento de um trabalho que conduza às finalidades mais nobres da educação, quais sejam: formar o cidadão e propiciar a evolução do homem em níveis mais altos de realização, o que sabe-se, é uma tarefa difícil, que exige muito de todos, principalmente daquele que dirige o processo. Nesse sentido, no estudo acima citado, o autor transcreve as falas de alguns diretores de escolas públicas pesquisados em São Paulo, onde pode-se perceber a consciência que eles têm das competências exigidas nos expedientes do educador-dirigente.

Destaca-se aqui um trecho do depoimento de uma diretora sobre suas experiências como tal:

*“De tudo fica por ora o meu entendimento de que Escola não é quartel, com um conjunto de regras e regulamentos para serem observados e cumpridos, mas sim o local onde as novas gerações se apropriam do conhecimento sistematizado, comprometendo todos aqueles que recebem essas gerações num fim comum. Nesse contexto como o diretor é o ponto de convergência dos demais elementos envolvidos naquele compromisso, urge que ele tenha*

*senso de dignidade e de valor pessoal para buscar sempre o equilíbrio entre seus deveres e direitos, evitando assim confusão e desajustamentos; que o diretor tenha hábitos de ordem e de previdência para consigo mesmo, para com os dirigidos e de respeito a tudo o que é respeitável; que o diretor se dê conta de sua posição de dirigente, fugindo a um regime de irresponsabilidade que fatalmente levará à desordem e à indisciplina no seio de toda a escola; que o diretor se dedique ao estudo e à reflexão como forma de atualizar-se e obter uma visão crítica do mundo em que vive; que o diretor se inteire das mudanças no sistema, mas que perceba a adequabilidade delas no interior de sua Unidade; que o diretor seja capaz de criar, amar e convencer, lembrando que convencer não é vencer; e, finalmente, que o diretor se esforce para conhecer-se a si próprio, ao mesmo tempo em que conheça seus limites e possibilidades como dirigente de uma Unidade Escolar, adquirindo a maleabilidade necessária para a todo instante fazer uso sábio desse conhecimento". (p. 90/91).*

Essa longa caminhada só vem confirmar o pensamento de **NOGUEIRA** (1989), ao falar sobre a ética e a responsabilidade das pessoas que procuram viver como cidadãos participando da formação de cidadãos que vivem numa sociedade que se pretende mais justa e mais humana.

Os termos Ética e autonomia são muito falados atualmente, mas, será que eles são entendidos, ou melhor, vividos pelas pessoas, pelos educadores na sua verdadeira acepção?

Qual é a ética do dirigente que prima por uma educação pela e para a autonomia do ser?

Para Nogueira, a Ética se situa no terreno da ação, uma vez que "o homem é um ser cuja responsabilidade é construir-se construindo o mundo". E isso só é possível na

*"comunicação intersubjetiva da linguagem e do trabalho numa comunidade ... É, portanto, na práxis que a consciência ética, sem perder a sua autonomia, liberta-se do individualismo e se afirma como doadora das leis e do sentido de luta de nossa existência em comum na sociedade. A ética é, em última instância, a expressão de nossa autonomia, ou seja, do poder que temos enquanto dotados de uma vontade racional e livre, de dar-nos a nós mesmos as leis fundamentais do nosso agir". (p. 13-14).*

Como ética diz respeito à maneira de viver, a costumes, ao "espaço

humano” e sendo o homem um ser social, racional e livre, que antecipa suas ações e tem como missão primeira, neste planeta, “ser feliz e fazer os outros felizes”, conforme nos diz **MARIANA**, (1998b), então enfatizamos aqui as palavras **NOGUEIRA** (1989):

*“Versando sobre o que o homem **deve** fazer para chegar à sua realização, a ética traça o caminho da liberdade na sua íntima ligação com os valores que qualificam nossa práxis como formalmente humana ... Só é possível falar de obrigação moral onde o sujeito livremente aceita determinados valores e busca atuar de acordo com eles, porque percebe neles o sentido maior de sua própria realização como pessoa” (p. 16-17)*

É de grande valia continuar um pouco mais com o estudo de **NOGUEIRA** (p. 17) para enriquecer esta reflexão sobre a questão da Ética porque impõe-se abordar com maior profundidade a tão falada solidariedade, que muitas pessoas só acreditam que deve existir diante de uma catástrofe ou para remediar situações difíceis. Não é isso que caracteriza esse termo. De acordo com o referido autor, a ética “nasce, na existência concreta de cada um, da consciência dos valores envolvidos no reconhecimento da inalienável dignidade da pessoa e do sentido da responsabilidade pessoal frente ao outro, cujo rosto é um apelo constante a ser respeitado e promovido”. **MORAES** (1989, P. 125) lembra que para Kant o respeito era a coisa mais importante na vida do homem. “Respeito no sentido de responsabilidade, entendida esta como a necessidade de um cidadão responder por si mesmo e pelos seus semelhantes numa dimensão de resistência à degeneração da qualidade da vida e da disposição constante de aumentar, ainda que por ações aparentemente pequenas, essa mesma qualidade”. Lembra também a grande riqueza contida na declaração de Alceu Amoroso Lima: ‘*Tenho para mim’ que civilização é a passagem da coexistência para a convivência*. E Régis de Moraes coloca sua preocupação apostando que “os ‘novos tempos’ questionarão exaustivamente até onde os recursos educacionais têm sido usados para, estimulando o respeito do homem pelo homem, auxiliar as gerações de educandos a que executem a ultrapassagem de um apenas coexistir para um conviver” (p. 125).

Hoje, não se sabe, se mais do que ontem e menos do que amanhã, constata-se que felizmente muitos têm essa mesma preocupação e também lutam para que isso aconteça, pois é da essência do homem viver **com o outro**, e nesse encontro fazer a si mesmo e a humanidade de forma mais harmoniosa e feliz.

Nesse sentido, é imprescindível voltarmos à NOGUEIRA, (1989), para ressaltar um grande princípio ético: o amor. Hoje ouve-se muitas pessoas, principalmente os pais em relação aos filhos, dizerem que fazem tudo por amor ou que não sabem dizer não para aqueles que amam, e por aí afora ... E as conseqüências disso são óbvias: crianças e adolescentes indisciplinados, rebeldes, agressivos, que não sabem respeitar a liberdade dos outros, que não conhecem limites e que não sabem lutar pelo que querem, pois foram acostumados a ter tudo e poder tudo, em nome do amor de seus pais. E estes, quase sempre justificam tais atitudes dizendo que seus filhos são geniosos, são difíceis, etc. Mas, sabe-se que se os filhos são inseguros, cheios de vontades inquestionáveis é porque, provavelmente, foram criados num clima permissivo, quando “na verdade o amor, que é autenticamente livre, não implica em agir de qualquer forma, sob o impulso dos desejos ou caprichos, mas de forma ordenada, generosa, que reconhece e promove a pessoa e os direitos do outro, sobretudo quando esses direitos são espezinados” (p. 21)

O amor é também ressaltado por SILVA (1998, p. 84) ao falar sobre os direitos da pessoa humana. Entre eles destaca “o direito à existência, o direito à liberdade pessoal e moral”. Para viver esses direitos, o homem precisa relacionar-se.

*“Essa necessidade de relação deriva de duas características humanas: a imperfeição e o amor. Pela imperfeição o homem é levado a depender estruturalmente dos demais homens, quer para sua sobrevivência física quer para sua sobrevivência humana, para manter-se pessoa. Pelo amor, o homem busca os outros para ajudá-los a sobreviver e para que vivam bem” (p. 82/83).*

Será que na ânsia de viver o amor, de encontrar a felicidade, de fazer o outro feliz, de educar bem os filhos, os alunos, de conviver bem com os semelhantes, não se está “espezinhando” os direitos desses seres? O direito de conhecer a si mesmo, seus desejos, seus planos, seus limites, suas possibilidades, suas carências, suas potencialidades, seus defeitos, suas qualidades, etc, etc, etc. Será que não se está implodindo ao invés de fazer explodir o seu ser cidadão, o seu ser sujeito, a pessoa humana?

SILVA (1998) mostra a dimensão do trabalho dos educadores nas suas colocações, entre elas, ele afirma que

*“o homem é pessoa, dotada de alma e corpo, podendo conhecer, decidir e responsabilizar-se. Para exercer suas possibilidades deve realizar um trabalho de humanização porque não é espontânea nem automática a utilização dessas potencialidades. É necessário que haja um processo educativo contínuo que faça presente o conhecer, o decidir e o responsabilizar-se” (p. 82)*

Justamente por essa capacidade intrínseca de conhecer, de decidir, de responsabilizar-se é que ressoa forte nos homens a constante busca de autonomia, ou seja, de governar-se, de construir a própria vida de acordo com suas crenças, seus valores, suas necessidades, suas prioridades. O homem projeta-se para construir situações que satisfaçam seus desejos de viver bem e assim sendo procura sempre mudar, transformar, criar, porque espera melhorar sua vida propondo-se a cada dia novos objetivos e para alcançá-los trilha novos caminhos com novos papéis e novas ações.

Essa exigência, que é imposta pela própria natureza do homem deve fazer o dirigente “olhar o humano existente na unidade escolar”. Não se pode construir um projeto pedagógico sem considerar a construção e a constituição da pessoa humana, do sujeito coletivo que produz a sociedade, a escola, a família, enfim, todos os grupos sociais. Portanto, o ser e o fazer da pessoa deve estar sedimentado no humano (direitos e necessidades intrínsecos à natureza humana). Isso pressupõe que tudo o que é criado, construído pelo homem na sua relação com a natureza e com os outros homens (a cultura, as artes, a religião, a política, a educação, a ciência, a tecnologia, etc) deve estar a seu serviço para favorecer a concretização de seus objetivos, a sua busca de perfectibilidade, a sua realização como pessoa humana: viver dignamente exercendo a liberdade e a responsabilidade que lhe garantirão a conquista da autonomia. Afinal, como expõe ALVES (1987, p. 125)

*“quem é o criador, a sociedade ou o homem? Quem é a criação, o homem ou a sociedade? O criador é sempre o supremo ponto de referência para se entender a criação ... Nossas instituições, estruturas e cultura foram criadas. Elas seguem as intenções humanas, são produtos de nossas mãos. Devem ser extensões de nosso corpo e coração, devem ser instrumentos de sobrevivência e meio de expressão”.*

Sendo a autonomia uma conquista, ela é construída e não dada ou imposta. Ela depende, como parece ter ficado claro ao longo desta reflexão, dos objetivos propostos pelos sujeitos coletivos, por aqueles que querem mudar a

realidade porque precisam adequá-la aos seus desejos, às suas necessidades, aos seus projetos de vida.

Se vivem numa sociedade capitalista, burocrática, que inibe e emperra muitas das ações do homem rumo à realização de seus ideais como seres humanos, então há que se concordar com SILVA (1998, p. 118) ao dizer que o passo inicial para a criação de escolas com autonomia “deve ser o sincero empenho de todos que se interessam pela melhoria da educação no sentido do estabelecimento de um clima de valorização incondicional da pessoa humana”. Um dos caminhos que ele aponta para a autonomia da escola pública é a “luta pela implantação efetiva dos direitos humanos contidos na Declaração da ONU: condição fundamental e necessária” (p. 120).

Acredita-se ser possível e necessário que haja mudança na educação, pois como diz DOWBOR (1996), a sociedade hoje apresenta uma maior complexidade, uma maior diversidade e desigualdade além de um ritmo rápido de transformação. Tudo isso representa um desafio e uma oportunidade para a educação.

Desafio porque diante da revolução no universo do conhecimento, a mudança é uma questão de sobrevivência e, oportunidade, porque o conhecimento, matéria-prima da educação, é o recurso estratégico do desenvolvimento moderno.

Diante disso, importa que se repense o trabalho dos educadores como mediadores desse processo de desenvolvimento social que por sua vez exige pessoas competentes, dinâmicas, equilibradas, participativas, capazes de decidir e responsabilizar por suas ações, ou seja, pessoas autônomas.

Para formar pessoas autônomas, a escola precisa ser gerida de forma a garantir mecanismos administrativos e pedagógicos que possibilitem o exercício da democracia, permitindo o diálogo, o respeito, a solidariedade, enfim, a prática dos valores humanos, imprescindível à subjetividade do ser humano. E como diz GALLO (1977, p. 131):

*“De nossa criatividade e de nossa ação política e capacidade de influência dependerá o delineamento de um processo educativo e de uma sociedade em que o controle se exerça de forma mais diluída e também mais intensa, dando-nos apenas uma ilusão de autonomia, ou então de uma Educação e uma sociedade em que a autonomia seja um fato, numa realidade mais solidária e mais democrática”.*

Diante da revisão bibliográfica, foi possível desenvolver essa pequena reflexão sobre a formação da pessoa humana e conseqüentemente sobre a parcela de responsabilidade de cada um nesse processo. Instala-se então a preocupação em saber se a escola se vê em condições de concretizar o discurso educacional de implantação da autonomia, da vivência da democracia, de formação do cidadão crítico, participativo e criativo. O projeto pedagógico da escola tem contemplado isso? Há mecanismos que favoreçam o desenvolvimento de ações que conduzam às finalidades da educação hoje? O pensar e o fazer escolar têm estado à serviço da construção do sujeito?

Essa preocupação levou a autora a uma investigação sobre a práxis do Administrador Escolar enquanto dirigente de um processo de humanização. Como diz SILVA (1998 p. 88)

*“Na verdade, o homem torna-se homem na medida em que se educa em um grupo humano. Neste grupo ele adquire as linguagens verbal e não verbal, os hábitos que lhe garantirão relacionar-se com o ambiente de forma a manter a vida, as crenças, as formas de ver a vida, enfim, adquire as condições necessárias para que exerça sua potencialidade de ser pessoa, com uma identidade”.*

O objetivo deste trabalho foi investigar e analisar a Administração Escolar procurando perceber se a instituição de educação formal, a escola, está propiciando ao homem o seu vir-a-ser, o seu tornar-se homem, pois só assim ele verá sentido na vida e caminhará rumo à sua realização como pessoa.

Para desenvolver o trabalho proposto decidimos pesquisar os Administradores Escolares de escolas da rede municipal e da rede estadual da cidade de Uberlândia/MG. Foi elaborado um questionário contendo duas partes, uma de caracterização da escola e do Administrador Escolar e outra parte com questões abertas relacionadas às finalidades da educação, a aspectos da Administração Escolar, à autonomia da escola, às ações desenvolvidas pela escola para atingir seus objetivos e aos obstáculos encontrados, aos valores fundamentais à formação do cidadão na percepção dos administradores e como a escola tem desenvolvido esses valores e ainda como a escola tem trabalhado a educação emocional de seus alunos.

Foram distribuídos questionários a 60 diretores de cada uma das redes pesquisadas. Foram respondidos e analisados 25% dos questionários distribuídos nas escolas municipais de Uberlândia. Essas escolas estão localizadas nas zonas

urbana e rural e oferecem as seguintes modalidades de ensino: Educação Infantil (crianças de 0 a 6), Alfabetização (pré-escolar) e Ensino Fundamental (1ª à 8ª Séries).

Analisou-se também as respostas de 25% dos questionários aplicados aos diretores das escolas estaduais, situadas na zona urbana e que oferecem o Ensino Fundamental e Médio.

As respostas foram analisadas e categorizadas em função das semelhanças e diferenças encontradas.

Se houve muitas semelhanças entre as amostras quanto às respostas das questões do questionário, ressalta-se que a caracterização do administrador mostrou diferenças em alguns aspectos, como: faixa etária, tempo de formação e tempo de experiência no magistério e na direção de unidade escolar. Algumas semelhanças também foram evidenciadas nesses aspectos, como veremos a seguir.

A grande maioria dos administradores das escolas municipais e estaduais é do sexo feminino (92,5% AM<sup>1</sup>.; 84,5% AE<sup>2</sup>.)

A grande maioria dos administradores do município está na faixa etária de 30 a 40 anos (63,5%). Os diretores do Estado estão na faixa etária dos 40 a 50 anos em sua grande maioria (84,5%).

Quanto à escolaridade, tem-se o seguinte quadro: 92,5% dos diretores do Município graduaram-se em Pedagogia nas diversas habilitações, destacando-se a Supervisão, o Magistério das Matérias Pedagógicas e a Orientação Educacional; 50% deles se formaram na UFU (Universidade Federal de Uberlândia), 30% na UNIT (Universidade do Triângulo) e o restante em outras instituições fora do município de Uberlândia. 21,5% dos diretores foram formados no início da década de 80 (entre 81 e 85), 42,8% (entre 86 e 90) e 35,7% na década de 90, especialmente de 96 a 98.

---

<sup>1</sup> A M - Administrador Municipal

<sup>2</sup> A E - Administrador Estadual

Quanto à graduação dos administradores do Estado, 77% fizeram o Curso de Pedagogia, habilitando-se principalmente em Supervisão, Magistério das Matérias Pedagógicas e Administração Escolar. 7,5% fizeram Letras, 15,5% Educação Física e 7,5% Engenharia. Todos os pedagogos formaram na Universidade Federal de Uberlândia. Os outros freqüentaram a Universidade Federal de Uberlândia e outras instituições do Município e de outros Estados. A época de conclusão da graduação de 80% dos diretores foi no início da década de 80, entre 81 a 85, e o restante, 20% na década de 90, entre 96 e 98.

A maioria dos diretores fez a pós-graduação a nível de especialização (78,5% do Município, 61,5% do Estado), destacando-se as áreas de Didática, Psicopedagogia e Planejamento Educacional. A maioria dos diretores do município freqüentou a Universidade Federal de Uberlândia e todos concluíram a especialização na década de 90 (entre 96 e 98). Destaca-se que 80% dos diretores do Estado freqüentaram instituições fora da cidade e a grande maioria concluiu a especialização na década de 80 (entre 85 e 90). Ninguém cursou e nem está cursando mestrado ou doutorado.

Finalmente, as diferenças mostradas em termos de tempo de experiência, assim se expressam: Quanto ao Município, 42,8% de seus diretores têm de 11 a 15 anos de magistério e 21,5% tem de 6 a 10 anos. Já 60% dos diretores do Estado tem de 15 a 20 anos. A experiência na direção de Unidade Escolar fica de 1 a 5 anos em 64,2% dos administradores municipais, 28,5% tem de 6 a 10 anos; 53% dos diretores estaduais têm de (1 a 5 anos) e 38,5% tem de 6 a 10 anos, 7,5% tem 14 anos de direção.

A seguir são apresentadas as principais categorias de respostas em relação à cada uma das perguntas respondidas.

A finalidade primordial da educação é o desenvolvimento integral do educando, preparando-o para o exercício da cidadania, conforme as respostas dos administradores escolares (92,5% AM 92,5% AE).

Em relação à necessidade de mudança na Administração Escolar no sentido de atender às exigências colocadas com a aproximação do terceiro milênio, ficaram destacados os seguintes aspectos: a) Qualidade de Ensino - que o poder público volte mais atenção à qualidade incluindo aqui a capacitação dos dirigentes e professores, como também a modernização da escola; b) Universalização do Conhecimento - que seja garantido o acesso e permanência na escola; c) Reflexão

sobre a Prática Educativa - que haja sempre espaços para que se discuta e critique os problemas educacionais; d) Participação da Comunidade Escolar - precisa haver maior envolvimento de todos, especialmente dos pais nas discussões e decisões da escola; e) Processo educativo mais humano - que se enfoque mais os valores humanos para melhorar as relações dentro da escola.

Isso mostra que o Administrador Escolar percebe a importância de acreditar e investir no potencial humano como condição básica para a garantia de um processo educativo qualitativamente melhor. Aparece aqui a preocupação com a melhoria das relações interpessoais, como mostra a fala de um dos diretores municipais: “É preciso melhorar o relacionamento entre os profissionais. A competição é maléfica. O afeto é tão importante para a alma quanto o alimento é para o corpo”.

Percebe-se muita coerência na fala dos administradores pesquisados, pois suas expectativas de mudanças condizem com o que hoje eles têm vivenciado nas escolas em relação à autonomia administrativa, financeira e pedagógica.

Um grande número de dirigentes (57% AM 46% AE), diz que vivencia com dificuldade o processo de autonomia, que precisa haver melhoria nesse sentido, apesar de considerar que já houve muitas conquistas, pois há um certo compromisso, responsabilidade e participação das comunidade escolar, mas ainda não é suficiente.

Um número também considerável de diretores (28,5% AM 38,5% AE.) afirma que a autonomia é gerenciada, que pouco se conquistou, portanto, precisa haver grandes mudanças para que ela se efetive.

Eles acreditam que estão engatinhando nesse processo, procurando conquistar a autonomia principalmente através de ações que favoreçam e valorizam o trabalho conjunto na escola, o compartilhamento, a co-responsabilidade. Buscam também a elaboração de projetos que realmente atendam às necessidades da escola. “O Administrador não pode ser um transmissor de idéias alheias. Ele deve ter ideal educativo próprio” (AM.)

Quando indagados sobre as ações realizadas para atingir os objetivos desejados pela escola, desenvolvimento integral do educando e exercício da cidadania, os diretores apontaram ações voltadas para o trabalho em equipe, com uma maior participação da comunidade e especialmente através da tentativa de unir pais e escola (80% AM; 76,5% A E.). Destaca-se também a melhoria do

ensino através do desenvolvimento de projetos (35,5% AM 38,5% AE). O ambiente da escola, em termos das relações interpessoais, está também presente nas atividades propostas pelos diretores (15% AM 15% AE).

Os administradores da rede municipal ressaltam ainda a realização de encontros para estudo e reflexão (50%) e o estímulo à qualificação dos professores (15%) como um dos meios para se atingir seus objetivos educacionais.

Entre os obstáculos encontrados em relação ao alcance de seus objetivos, a maioria dos administradores escolares (57% AM; 53,8% AE) apontou o descompromisso do poder público, traduzido pelos seguintes aspectos: burocracia, super lotação das salas, desvalorização dos profissionais da educação, falta de recursos materiais e humanos, falta de tempo no calendário para discussão, elaboração e reelaboração de projetos. Outro obstáculo apontado foi a falta de preparo e tempo dos professores para maior dedicação ao trabalho incluindo aqui a vontade, o querer.

“Falta vontade, querer dos profissionais. Não há grupo de uma (01) pessoa, está muito difícil encontrar os pares” (AM). “Na escola ainda existem profissionais que não têm disponibilidade e abertura para novos desafios”. (AM) Assim, desabafaram dois administradores e muitos outros falaram quase a mesma coisa, ainda usando outras palavras: “resistência dos professores, falta de tempo, de preparo” (AE).

Segundo os diretores (43% da AM e 46% de AE), outro obstáculo para a realização dos objetivos desejáveis pela escola é a desestrutura familiar. “A falta de colaboração dos pais que jogam toda a responsabilidade na escola” (AE); “A falta de domínio dos pais sobre os filhos, que gera falta de limite e responsabilidade dos alunos” (AE). Os diretores acreditam que a desestruturação familiar interfere na vida escolar, uma vez que a ausência e o desinteresse dos pais dificulta um trabalho mais integrado com maior apoio e acompanhamento da família, fator fundamental no desenvolvimento do educando.

Os valores fundamentais necessários à formação do cidadão segundo a concepção dos diretores municipais são: respeito e solidariedade (35,5%); compromisso e conhecimento (28,5%); honestidade e liberdade (23,5%); amor (14,5%); responsabilidade e justiça 7,5%. Para os diretores das escolas estaduais a ordem e percentual é um pouco diferente: amor e respeito 77,0%; honestidade (69,0%); responsabilidade (53,0%); companheirismo (46,0%); liberdade (35,5).

Apesar desses valores aparecem em escalas diferentes, pode-se deduzir que os administradores das duas redes de ensino têm o amor e o respeito como valores básicos na formação do cidadão, pois os outros valores apresentados existem como conseqüência do amor e respeito por si mesmo e pelos outros. Essa constatação leva à preocupação com a realização de atividades efetivamente voltadas para a melhoria das relações humanas na escola como pode-se perceber nas seguintes colocações: “Há competição entre os profissionais dentro da escola, inveja, falta de amor à profissão e ao semelhante” (AE); “É preciso um trabalho mais sistemático com o professor” (AE); “Os professores preocupam-se com o conteúdo, tecnologia, que são importantes, mas não passam valores” (AE).

A grande maioria dos diretores das escolas municipais (71,5%) diz que a escola tem conseguido vivenciar os valores fundamentais por eles apresentados, enquanto que 22,5% diz estar tentando. Já nas escolas estaduais, 15,5% diz que vivencia e 69,0% diz que está tentando; 15,5% diz que não vivencia tais valores.

A preocupação acima mencionada está principalmente no **como** as escolas estão vivenciando ou tentando vivenciar os valores básicos para o desenvolvimento do indivíduo, uma vez que ressaltam os projetos como meios através dos quais isso acontece (43,0% AM.; 77% AE.). Os projetos são realmente importantes na escola, mas, eles passam, acabam. O que importa é a garantia de que os valores fundamentais à formação do cidadão sejam vividos nas atividades cotidianas da escola, conforme apontam 35,0% diretores municipais.

A educação emocional dos alunos é fundamental para os administradores das escolas municipais, como constata-se nessas falas. “Procuramos fazer com que todos gostem do que fazem, para que façam com amor”. “Educar é um ato de amor”. “É impossível um trabalho sem afetividade e carinho”. Todos os diretores dizem que há um trabalho nesse sentido, sendo que 78,5% diz que os projetos são os maiores facilitadores para isso e 50% diz que nas atividades cotidianas também procuram realizar a educação emocional. A porcentagem é bem diferente na rede estadual, 46% dos diretores afirmam que trabalham a educação emocional e 38,5% diz estar tentando. Os projetos aparecem como o grande meio (46,5%); as atividades cotidianas, (15,5%); as datas comemorativas, 15,5% e outras atividades, como palestras, murais, debates (15,5%).

Percebe-se pois uma grande valorização dos projetos. Sabe-se de suas vantagens, como maior integração, envolvimento, abertura ao outro, crescimento, aproveitamento de recursos, entre outros. Mas, reafirma-se aqui a preocupação

com o dia a dia da escola, com o trabalho da sala de aula, com as relações interpessoais, com a união família-escola que são os pontos-chave que precisam ser bem trabalhados quando se pensa na melhoria do processo ensino-aprendizagem sob a perspectiva humana, a qual permeia os ideais educativos dos administradores escolares conforme esta pesquisa comprovou pela análise das respostas de todas as questões. Como exemplo destaca-se as falas de alguns diretores sobre as finalidades da educação:

- “Além de transmitir o saber, dar continuidade ao conhecimento que o aluno já possui, ligar os conteúdos disciplinares às suas experiências concretas através de análises críticas e favorecendo o exercício da cidadania” (AM);
- “Educar é ensinar a escolher, é a liberdade das idéias” (AM);
- “Possibilitar oportunidades favoráveis de desenvolvimento intelectual e emocional”(A M.);
- “Orientar os alunos na busca de sua auto-realização e compreensão do sentido da vida através de fundamentos éticos e morais” (A M);
- “Colaborar para a construção de uma sociedade mais livre, justa e solidária onde o conhecimento científico esteja a serviço do bem comum” (AM);
- “Contribuir para o pleno desenvolvimento do educando, preparando-o para o exercício da cidadania através de uma formação mais humana” (AE);
- “Formar o ser humano através de uma visão holística do mundo” (AE).

A análise dos dados tem apontado para o fato de que os diretores das escolas municipais e estaduais, apesar de apresentar diferenças principalmente na faixa etária, no tempo de formação e experiência no magistério e na direção, pensam de forma parecida as finalidades da educação, ou seja, em termos da formação integral do aluno e exercício da cidadania. E, também estão muito preocupados com isso, uma vez que apontaram a melhora da qualidade do ensino, o acesso e permanência dos alunos na escola e o relacionamento humano como uma das grandes metas da Administração Escolar que precisam ser alcançadas para atender às exigências do novo milênio.

Os diretores acreditam na melhoria do processo educacional desenvolvendo um trabalho pautado no planejamento, na participação, na reflexão e ação cotidiana, buscando detectar falhas, superá-las e realçar os pontos positivos da prática pedagógica. Eles estimulam a capacitação porque percebem a necessidade de aperfeiçoamento e atualização do trabalho administrativo e pedagógico.

Na sociedade de modo geral e na escola em especial, sempre houve e ainda há uma grande preocupação com o intelectual, com o conteúdo que o aluno precisa para enfrentar a vida, o mercado de trabalho e com isso, o fator afetivo-emocional ficou esquecido, prejudicado, sendo que ele é também fundamental para a formação e realização do ser humano. Mas, parece que a Administração Escolar investe em projetos que propiciem e favoreçam o desenvolvimento integral do ser, apesar de saber que isso (projetos) não é o suficiente, já é um bom começo. E outro aspecto bastante positivo nessa perspectiva é que o Administrador Escolar necessita e espera pelo apoio da família, que deve estar mais unida, mais próxima da escola e da educação de seus filhos.

Pode-se concluir que a atuação dos Administradores Escolares tem se desenvolvido em consonância com o que a literatura consultada apontou como um processo de humanização do educando, buscando-se a formação de personalidades equilibradas, realizadas, bem desenvolvidas nos aspectos intelectual, emocional e social do ser humano, apesar das dificuldades, pois os sistemas municipal e estadual de educação têm indicado que se trabalhe voltado para o todo da pessoa, mas não oferecem as reais condições necessárias para tal. Entretanto, os Administradores Escolares procuram lutar para conquistar a autonomia suficiente para o alcance desse objetivo e que depende principalmente do que se faz no interior da escola.

Ficou evidente que todos os diretores pesquisados, das duas redes de ensino, afirmam que é necessário fundamentar o trabalho da Administração Escolar na valorização do ser humano, no resgate dos valores que foram se perdendo ao longo dos anos e que são importantes e imprescindíveis à formação do cidadão.

Quando alguns administradores reclamam da competição, da inveja, da falta de diálogo, da falta de amor pela profissão e pelo semelhante, eles devem estar dizendo: Há lugar para todos; todos são igualmente importantes; devemos caminhar juntos. Isto é amor e respeito pelo outro, pela vida. Isso é uma educação humanizada e humanizante. Isso é postura de um educador comprometido com a formação do cidadão, com a qualidade da vida de todos os seres, porque ele é um ser planetário, ele é um Administrador Escolar realmente preocupado com a educação deste e do terceiro milênio.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVES, Rubem. **A Gestão do Futuro**. Trad. João Francisco Duarte Júnior. 2 ed. Campinas. S.P.: Papyrus, 1987.

\_\_\_\_\_. "Sabedoria Bovina". **Correio Popular**, Campinas, 19/04/98.

DOWBOR, Ladislau. "Educação, Tecnologia e Desenvolvimento". In: **BRUNO**, Lúcia (org.) **Educação e Trabalho no Capitalismo**, São Paulo: Atlas, 1996.

GALLO, Sílvio. "Subjetividade, ideologia, educação". **Perspectiva**. Florianópolis: V. 16, Nº 29, p. 133-152, Jan/jun. 1998.

\_\_\_\_\_. "Conhecimento, transversalidade e educação". **Impulso**. Revista de Ciências Sociais. Piracicaba, UNIMEP, Vol. 10, 1997.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Experiências Inovadoras em Gestão da Educação: quais são as Finalidades?** Curitiba. PR. Universidade Tuiuti, 1 Setembro/98(a) (mimeo).

\_\_\_\_\_. "A Gestão da Educação e as Políticas de Formação de Profissionais da Educação: desafios e compromissos". In: FERREIRA, Naura Sýria Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação**. São Paulo: Cortez, 1998b.

MARIANA, Eleuza Menezes. "O Complexo da Irreversibilidade". **Rev. Terceirizar**. Uberlândia. MG: Invicta Serviços. Edição Única. p. 26. Setembro/98a.

\_\_\_\_\_. "Você está feliz?" **Jornal Triângulo**. Uberlândia - MG., p. 02, 12/07/98b.

MORAES, Régis de. "Discurso Humano e Discurso Filosófico na Educação". In: MORAES, Régis de (org.) **Filosofia, Educação e Sociedade: ensaios filosóficos**. Campinas. S.P.: Papyrus, 1989.

NOGUEIRA, João Carlos. "Ética e Responsabilidade Pessoal". In: MORAES, Régis de (org.) **Filosofia, Educação e Sociedade: ensaios filosóficos**. Campinas. S.P.: Papyrus, 1989.

PUEBLA, Eugênia. ***Educar com o coração: uma educação que desenvolve a intuição.*** Trad. Patrícia Caffarena Celanichnee, 2ª ed. São Paulo: Peirópolis, 1997 (Série Educação para a paz).

SILVA, Jair Militão da. ***A autonomia da escola pública: a re-humanização da escola.*** São Paulo: Papyrus, 1998 (Coleção Práxis).

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves da. ***A Escola Pública como local de trabalho.*** 3 ed. São Paulo: Cortez, 1995.