

A FORMAÇÃO DO EDUCADOR: O ADMINISTRADOR ESCOLAR.

CALIXTO, Eulália Araújo – Universidade Estadual Paulista (Unesp, Marília);
MAIA, Graziela Zambão Abdian – Universidade Estadual Paulista (Unesp, Marília).

Eixo temático 1: Formação inicial e continuada para professores da Educação Básica.

Agência financiadora: CNPQ

1. Referencial Teórico

As discussões sobre a formação dos profissionais da educação não são recentes e especificamente aquelas relacionadas à formação dos administradores escolares ganharam novos contornos com a criação da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE). Além da preocupação circunscrita à natureza e função da Administração escolar, os primeiros anpaeanos já lançaram, a partir de 1961, discussões profícuas sobre o assunto (MAIA, 2004).

Teixeira (1968, p. 09-10), um dos fundadores da ANPAE, defende que a docência deve ser a base da formação do administrador escolar, pois

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 somente se pode fazer em cursos pós-graduados (TEXEIRA, 1968, p. 14).

Para o autor a formação do administrador escolar deve ocorrer em nível de pós-graduação, cabendo ao nível de graduação oferecer cursos de iniciação ou de informação, destinados a familiarizar o professor com aspectos de administração de escola e do ensino.

Ribeiro (1968, p. 28) defende que o administrador escolar não precisa ter sua formação no respectivo serviço de base, ou seja, na docência, uma vez que a Administração escolar é um ramo da administração geral. Para o autor, na medida em que a escola é um empreendimento de interesse público, ela pode ser vista como uma empresa do Estado e destaca a possibilidade de se estudar a Administração que seja aplicável à escola como a qualquer outro tipo de empresa.

Brejon (1968, p. 41-42), seguindo a perspectiva de Ribeiro (1968), indica a necessidade de se reorganizar e repensar a formação dos administradores escolares que não vinham acompanhando o desenvolvimento e organização dos sistemas de ensino. O autor destaca que “[...] se as instituições crescem e

tornam-se mais complexas, o mesmo ocorre com as funções do administrador, cuja formação também passa a apresentar maiores dificuldades”.

O autor ressalta que os graduados no curso de Pedagogia apresentam melhores condições para o exercício de atividades administrativas na escola.

Mascaro (1968, p. 69), também um dos fundadores da ANPAE, defende a Administração escolar como um dos ramos da Administração geral e indica que, nos países de colonização ibérica, ela se caracteriza pela “[...] falta de continuidade na política, pela escassez de especialistas preparados do ponto de vista técnico para as funções de assessoramento e de direção, de uma ou outra forma, pela intervenção da política partidária em muitas das decisões relativas a marcha de serviço”.

Pela breve exposição, é possível identificar que as discussões a respeito da formação dos administradores escolares, além de não serem consensuais, acentuam-se com as preocupações relacionadas à definição do campo da Administração Escolar, sua natureza e função. Praticamente quarenta anos depois (2007), a ANPAE lança um número temático sobre formação de professores e o curso de Pedagogia, com a intenção de registrar a longa e debatida tramitação da Resolução CNE/CP 1/2006, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Graduação em Pedagogia. A entidade pretendeu abrir o espaço da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação a trabalhos que pudessem estimular o debate sobre aspectos específicos do campo da política e administração da educação, como é a formação de professores e a formação dos profissionais da educação para a gestão democrática das instituições e dos sistemas de ensino.

Na Revista em questão, Castro (2007, p. 225) aponta que desde sua criação (1939), o curso de Pedagogia levantou o debate sobre a existência de pólos distintos, tais como: “professor x especialista, bacharelado x licenciatura, generalista x especialista, técnico em educação x professor”. Segundo a autora, esta indefinição foi e vem sendo motivo de polêmicas e discussões em fóruns nacionais e nas instituições de ensino superior, que mantém o curso de Pedagogia.

Machado e Maia (2007), no mesmo número temático da RBPAE, analisaram os Pareceres CNE/CP nº 5/2005 e 03/2006 por fundamentarem a Resolução CNE/CP nº 1/2006 e destacaram alguns aspectos com os quais concordam, sendo eles: a concepção de base docente na formação de todos os profissionais que atuam na escola; todas as licenciaturas abrangerem elementos mínimos de administração, uma vez que todos os sujeitos envolvidos com a

educação escolar devem possuir conhecimentos, valores, habilidades e competências para lidar com a complexidade da educação. Sendo assim,

O processo formativo dos profissionais da educação não pode prescindir do reconhecimento da Administração da Educação, pois [...] a organização de um estabelecimento de ensino supõe conhecimentos gerais e específicos cuja origem situa-se na interlocução Estado, educação e sociedade. (MACHADO; MAIA, 2007, p. 311).

As questões pertinentes à formação do administrador escolar estiveram, direta ou indiretamente, relacionadas à concepção de Administração escolar, como explicitado anteriormente (RIBEIRO, 1968; TEIXEIRA, 1968). E, seguindo o desenvolvimento teórico da Administração escolar, é possível identificar uma alteração paradigmática na década de 1980, representada, sobretudo, com a publicação do livro de Paro (1986). Para este autor, a Administração escolar pode contribuir para a transformação ou conservação do *status quo*, dependendo dos objetivos que é posta a servir.

Paro (1988, p. 136) menciona que a Administração escolar tem um objetivo especificamente pedagógico, na medida em que pode contribuir para a emancipação cultural das camadas da população e, neste sentido, “[...] precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade”. Evidencia-se que alguns pressupostos básicos são necessários para que a Administração escolar seja efetivamente comprometida com a transformação social, a saber: especificidade da Administração escolar; racionalidade interna e externa da escola; participação coletiva; e consideração das condições concretas de sua atuação (PARO, 1988).

A especificidade da Administração escolar advém dos objetivos que se buscam alcançar com a escola e da natureza do processo que envolve essa busca. O autor propõe uma prática administrativa reflexiva e intencional, bem como uma forma de gestão mais cooperativa, na qual o poder de decisão não esteja concentrado só no diretor escolar, objetivando, assim, alcançar uma racionalidade interna e externa da escola. (PARO, 1988, p. 157)ⁱ.

Para o autor, o que precisava ser revisto era a formação do educador que deveria contemplar também conteúdos de Administração Escolar, não ficando o conhecimento restrito àqueles que desejassem ser diretores de escola. Portanto, questiona-se: sua proposta de Administração Escolar repercutiu de que forma na produção sobre formação do educador? Quando os autores escreveram sobre

formação do educador qual(is) sua(s) perspectiva(s) sobre Administração Escolar?

1.2 Objetivos

Assim, com base nas considerações teóricas iniciais, destacaram-se os seguintes objetivos para o estudo: levantar, sistematizar e analisar os estudos que priorizam os aspectos relacionados à formação do administrador escolar, especificamente os listados no número especial da RBPAE (2007); analisar qual(is) é (são) a(s) abordagem (ns) principal (is) do conjunto legal (1969-2007); analisar qual(is) é (são) a(s) abordagem (ns) principal (is) dos documentos/manifestações das Associações; analisar qual(is) é (são) a(s) abordagem (ns) principal (s) dos livros e artigos.

1.3 Material e Método

A construção dos objetivos do projeto foi viabilizada pela lista presente na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAE) (v. 23, n. 2, 2007), que em uma edição temática a respeito da formação dos profissionais da Educação e do curso de Pedagogia levanta as publicações sobre o assunto, integrando legislação, artigos de periódicos/livros e manifestações das Associações, somando um total de 140 referências¹. A respeito da bibliografia levantada pela Revista, evidencia-se: 47 documentos legais (1969-2007); 18 documentos das entidades sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de Pedagogia (1998-2005); e 75 livros e artigos. A pesquisa realizou o levantamento do material indicado, a seleção daqueles que contemplavam a formação dos administradores escolares e a análise de conteúdo do material.

Em um primeiro momento foram levantadas e reunidas todas as referências, até mesmo porque não se conhecia a quantidade de trabalhos que contemplavam os aspectos relacionados à formação do administrador escolar. Em seguida, procedeu-se à seleção e análise daqueles relacionados à Administração Escolar. Realizou-se a análise de conteúdo do conjunto das publicações (FRANCO, 2003; BARDIN, 2007).

¹ É interessante destacar que desde sua primeira publicação, os Cadernos de Administração escolar, a ANPAE está preocupada com a formação dos profissionais da educação, mais especificamente com a formação dos administradores escolares (MACHADO; MAIA, 2007).

Franco (2003, p.13) menciona que “o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Necessariamente ela provoca um significado e um sentido”. Para a autora, é relevante considerar que a emissão da mensagem (palavra, texto, enunciado ou até mesmo um discurso) está vinculada às condições contextuais de seus produtores, que devem ser, por sua vez, considerados no momento da análise.

De acordo com Franco (2003, p. 43), após a definição das unidades de análise é necessário que ocorra a organização da análise e a definição de categorias. A pré-análise é a fase de organização, onde o pesquisador “faz buscas iniciais, de intuições, de primeiros contatos com os materiais [...]”. Baseando-se em Bardin (1977), a autora afirma que esta primeira fase possui três incumbências, a saber, a escolha de documentos a serem submetidos à análise; a formulação de hipóteses e/ou dos objetivos, e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

As atividades de pré-análise foram realizadas com base nas autoras (BARDIN, 2007; FRANCO, 2003), destacando como procedimentos: a leitura flutuante, na qual o pesquisador tem o objetivo de estabelecer contatos com os documentos a serem analisados; a escolha dos documentos que fornecerão as respostas aos problemas de pesquisa; a formulação das hipóteses; e a referência aos índices e a elaboração.

As categorias de análise, nesta perspectiva, são cruciais para a análise de conteúdo, sendo um processo longo, difícil e desafiante. Para a elaboração de categorias há dois caminhos que podem ser seguidos: categorias *a priori*, em que “as categorias e seus respectivos indicadores são predeterminados em função da busca a uma resposta específica do investigador”; categorias que não são definidas *a priori*, “emergem da ‘fala’, do discurso, do conteúdo das respostas e implicam constante ida e volta do material de análise à teoria” (FRANCO, 2003, p. 53).

Em relação ao material levantado, utilizou-se o referencial da análise de conteúdo e, no que diz respeito à escolha das categorias, trabalhou-se com a definição *a posteriori*, a partir da leitura preliminar do material coletado. Cumpre ressaltar que uma primeira seleção das 140 referências foi realizada com a categoria Formação dos educadores (*a priori*), sendo que a análise propriamente dita realizou-se com base em leitura flutuante e síntese analítica do material.

Para realizar o proposto, primeiramente, pensou-se em levantar todas as referências sobre a formação do administrador escolar, por meio de uma leitura

flutuante, partindo-se das 140 referências listadas pela RBPAE (2007) sobre a formação dos profissionais da Educação. Porém, verificou-se que apenas uma leitura superficial de todas as referências indicadas pela Revista seria insuficiente para indicar dados sólidos que subsidiassem apontar qual material abordava diretamente a formação do administrador escolar. Durante a leitura e pré-análise do material indicado, detectou-se número pequeno de artigos que contemplaram diretamente a formação do administrador escolar, sendo assim, optou-se por trabalhar com o conjunto do material. Esta decisão considerou também que o administrador escolar também é educador, portanto, discutir sua formação é também discutir a formação do profissional educador.

Para realizar a busca dos documentos das entidades (18), primeiramente, foi realizada a procura via *internet* para verificar quais documentos estavam disponíveis em *sites* das instituições ou em outros (ANPED, ANFOPE, ANPAE, FORUMDIR, CEDES, FÓRUM NACIONAL EM DEFESA DA FORMAÇÃO DE PROFESSORES)². Nessa primeira busca foram detectadas algumas dificuldades, tais como: documentos restritos ao estudo da instituição e a disponibilidade nos *sites* de apenas documentos mais recentes. Por meio dessa primeira busca foi possível encontrar 14 documentos, permanecendo ausentes 4 documentos.

A busca dos documentos legais (47) foi realizada também, em um primeiro momento, na *Internet*. A maior parte da legislação foi localizada (38), entretanto, algumas não foram encontradas (09), principalmente, a legislação mais antiga entre as décadas de 1960 e 1980.

No levantamento dos artigos (46), em um primeiro momento, foi realizada uma busca em materiais bibliográficos pessoais, da orientadora, de colegas e de bibliotecas, sendo encontrados vários artigos. Em um segundo momento foi realizada uma pesquisa em sites de artigos acadêmicos e de busca, a maioria foi encontrada: 31 artigos foram encontrados e analisados estando 15 ausentes.

Por fim, a busca dos livros (25) foi realizada em bibliotecas, sebos, bibliotecas particulares de amigos, sendo que 16 títulos foram encontrados, estando ausentes apenas 09.

No exame geral de qualificação, os integrantes da banca destacaram que os documentos não encontrados não comprometeriam as conclusões, mais da

² Associação Nacional de Pós-Graduação em Educação (ANPED); Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da educação (ANFOPE); Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE); Fórum Nacional de Diretores de Faculdades/Centros/Departamentos de Educação ou Equivalentes das Universidades Públicas Brasileiras (FORUMDIR); Centro de Estudos Educação e Sociedade (CEDES).

metade do material já tinha sido levantado e analisado. Além disso, a produção apresentou considerações semelhantes sobre a formação do especialista.

1.4 Considerações Finais

Após levantamento, descrição e análise do material listado pela RBPAE (2007), edição temática sobre a formação do profissional da Educação e do curso de Pedagogia, em um primeiro momento, considerou-se que a construção do conhecimento sobre a formação do administrador escolar era escassa, pois textos e documentos que abordam diretamente a formação desse profissional é muito limitado. Porém, analisando profundamente os materiais percebeu-se que a identidade do especialista em Educação, incluindo aí o administrador escolar, sempre esteve muito atrelada à formação docente, desde a década de 1960 com Teixeira (1968), passando pela década de 1980 (PARO, 1988), até os dias atuais com autores como Machado (2000), o que justificaria a escassez de material encontrado, uma vez que se observa que a construção do conhecimento sobre a formação do administrador escolar encontra-se inserida no interior da discussão sobre a formação docente, bem como evidencia-se uma concepção de Administração Escolar atrelada a área de formação do educador, ou seja, essa enquanto disciplina a ser ministrada nos cursos de Pedagogia ou em cursos de pós-graduação. Nesse sentido, a Administração escolar é parte dos conhecimentos a serem adquiridos para o exercício da atividade docente.

Por meio da análise dos documentos listados pela Revista foi possível perceber que a construção do conhecimento sobre a formação do administrador escolar não é linear, ao contrário, observam-se avanços e retrocessos na defesa de uma base orientadora para formação desse profissional. Em determinado momento defendeu-se a formação específica separada da docência, já em outros, que essa ocorresse justamente com base na atividade docente, diretamente vinculada à licenciatura. Esse movimento de avanços e retrocessos sobre a formação do profissional da Educação, possivelmente, dificultou a formação de uma identidade sólida e clara sobre quem é o administrador escolar, onde deveria ocorrer sua formação e quais conteúdos seriam necessários para prepará-lo para o exercício de suas funções. Observa-se, especificamente considerando a legislação, a ausência de uma política claramente definida para a formação do especialista em Educação.

Observa-se que a formação continuada tem ganhado cada vez mais espaço e ênfase nas Políticas de formação docente no Brasil. Os documentos

legais brasileiros tendem a enfatizar que a formação inicial deve oferecer elementos mínimos para o início da vida profissional do estudante, e que esse vá se aperfeiçoando e aprofundando seus conhecimentos no decorrer de sua jornada de trabalho, porém cumpre ressaltar que quem é responsável por essas formações, na maior parte das vezes, é o próprio governo. Nesse sentido, é mais oportuno formar especialistas com conhecimentos e reflexões “frágeis” sobre a área em que irão atuar, do que profissionais como uma bagagem de conhecimento que lhe proporcione subsídios para reflexões e questionamentos mais profundos no momento da formação continuada. Essa lógica de formação, possivelmente fornece elementos para que, no momento da formação continuada, haja uma fácil persuasão sobre o que é ser um bom administrador escolar e como esse deve agir.

Os documentos legais propõem a formação de um educador apto a participar do processo de gestão da escola e que tenha compromisso político, porém desconsidera que há um processo pedagógico na formação e que o conhecimento da área de Administração Escolar é extremamente importante para formação de um profissional capaz de analisar, escolher, implementar suas escolas e avaliar suas ações de forma clara e consciente de sua “responsabilidade” enquanto mediador dos interesses do Estado e da comunidade a que atende .

A identidade do administrador escolar parece estar se consolidando em uma formação generalista e desprovida dos conhecimentos específicos da área da Administração Escolar, uma vez que esse profissional (se assim poderá ser designado) passa a ser formado no curso de Pedagogia, sendo a Administração uma das disciplinas a ser abordada ao longo do curso. Mas a preocupação é: o que será feito do conhecimento até então produzido sobre a Administração Escolar, em um momento que não se exige a formação específica para o exercício da função? Será que o curso de Pedagogia conseguirá formar um profissional que domine plenamente conhecimentos de áreas que, apesar de complementares e imprescindíveis para o exercício da administração escolar, são tão distintas e exigem conhecimentos tão diversos? Aqui também não cabe levantar hipóteses para as questões levantadas, mas apenas instigar a reflexão do leitor sobre questões relacionadas à formação do especialista em Educação.

O receio maior é que o conhecimento teórico construído sobre a Administração Escolar se perca com o tempo, e que novos pesquisadores sejam desmotivados a avançar o conhecimento da área, pois como já dizia Silva Jr.

(2002): se não é mais preciso ensinar Administração Escolar, então deixa também de ser necessário pesquisar em Administração Escolar.

Tais reflexões revelam a necessidade de os profissionais da Educação valorizarem a Administração Escolar enquanto área de conhecimento específica que pode contribuir para a atuação e reflexão de todos os profissionais envolvidos com a organização escolar. É relevante que as pesquisas científicas contribuam, cada vez mais, para que o conhecimento da área avance, com o objetivo de compreender cada vez mais a área de atuação desse profissional: a escola.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 7º, 2007. 281 p.

BREJON, M. Alguns aspectos da formação de administradores escolares. In: ANPAE. Administração escolar. Edição Comemorativa do I Simpósio de Administração Escolar, 1968, p. 41-59.

BRZEZINSKI, I. *Pedagogia, Pedagogos e formação de professores: busca e movimento*. Campinas: Papyrus, 1996a. 256 p.

BRZEZINSKI, I. A questão da qualidade: exigências para a formação dos profissionais da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração Escolar*. Porto Alegre. v. 12, n. 1, p. 110-123, jan./jun. 1996b.

BRZEZINSKI, I. Formação de professores para a educação básica e o curso de Pedagogia: a tensão entre o instituído e o instituinte. *Revista Brasileira de Política e Administração Escolar*. Porto Alegre. v.23, n.2, p. 229-251, mai./ago. 2007.

CASTRO, M. de. A formação de professores e gestores para os anos iniciais da educação básica: das origens às diretrizes curriculares nacionais. *Revista Brasileira de Política e Administração Escolar*. Porto Alegre. v.23, n.2, p. 199-227, mai./ago. 2007.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise de conteúdo*. Brasília: Plano Editora, 2003. 72 p.

MACHADO, L. M. Políticas e Práticas na Formação de Professores: os riscos de corrupção da teoria. *Revista Brasileira de Política e Administração Escolar*. Porto Alegre. v. 16, n. 2, p. 225-233, 2000.

MAIA, G. Z. A. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em Administração da Educação no Brasil. 2004. 196 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2004.

MASCARO, C. C. A administração escolar na América Latina. In: *ANPAE. Administração escolar. Edição Comemorativa do I Simpósio de Administração Escolar*, 1968, p. 60-93.

PARO, V. H. *Administração escolar: introdução crítica*. 3. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1988, 175 p.

RIBEIRO, J.Q. Introdução à Administração Escolar (Alguns Pontos de Vista). In: *ANPAE. Administração escolar. Edição Comemorativa do I Simpósio de Administração Escolar*, 1968, p. 18-40.

REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO (RBPAE). *Associação Nacional de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre: ANPAE. V.23, n.2, mai./ago, 2007. p.169-408.

SILVA JÚNIOR, C. A. da. Espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Orgs). *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002. p. 199-211.

TEIXEIRA, A. Natureza e Função da Administração Escolar. In: *ANPAE. Administração escolar. Edição Comemorativa do I Simpósio de Administração Escolar*, 1968, p. 09-17.

WERLE, F. O. C. Participação da Universidade com os demais níveis de ensino e a formação do educador- novas perspectivas para o administrador da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração Escolar*. Porto Alegre. v. 8, n. 2, p. 79-99, jul./dez. 1992b.

ⁱ No presente projeto, a intenção foi de delimitar o referencial teórico de análise do material em poucas linhas, mas destaca-se a grandeza e complexidades de conteúdo da obra do autor, que serão trabalhadas detalhadamente no desenvolvimento da pesquisa.