

A formação de administradores para atuação em escolas e sistemas escolares (*)

Lirêda Facó

Do Departamento de Educação, do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Federal do Ceará.

PRIMEIRA PARTE

Escolar e sua Formação O Administrador

INTRODUÇÃO

A exigência de formação específica para administradores escolares é, no Brasil, de certo modo recente. A legislação atual, contrariando a fluidez e imprecisão da anterior, formulou de maneira clara esta exigência. Isto teria de acontecer e entendo que poderia ter ocorrido há mais tempo. Há muito se fala na “era do administrador profissional”¹, mas, esta profissionalização, no âmbito das empresas educacionais, somente agora, muito cautelosamente, vai-se efetivando. Entretanto, para garantir o êxito do ensino, é tão urgente ampliar a capacidade dos dirigentes quanto melhorar a qualificação dos professores. Chega a ser ilógico exigir-se do professor preparo e competência profissionais cada vez maiores,

(*) Trabalho apresentado por ocasião da realização do VI Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, em Recife, de 22 a 23 de janeiro de 1974.

1. Título de um livro de Benedito Silva, da série “Ensaio de Administração” n.º 9, DASP, 1956.

neste ou naquele setor de estudos, e não se requerer competência equivalente daqueles que vão de certo modo dirigi-los.

Não se compreende mais que na direção de escolas e no exercício das funções administrativas ao nível dos sistemas escolares possam ser admitidos profissionais apenas treinados em serviço ou considerados com talento inato para administrar.

O *administrador treinado em serviço*, na base do “ensaio e erro”, corre o risco (dado o caráter lento e às vezes irrelevante deste tipo de formação) de estar ultrapassado no justo momento em que, pelo seu grau de experiência, estaria apto a exercer satisfatoriamente a função diretiva.

Não é que se pretenda pôr em dúvida o mérito dos treinamentos em serviço — processo largamente usado, com muitas vantagens, na formação de administradores. Entretanto, este treinamento, sem um suporte teórico que o integre e consolide, tem perspectivas muito limitadas. Sem a teoria faltarão ao profissional prático esquemas de referência que lhe permitam abreviar e facilitar a compreensão e resolução de problemas. Não obstante “os administradores escolares parecem não interessar-se absolutamente pelas considerações teóricas e dão atenção apenas àquilo que é prático.”² Isto ocorre justamente porque não tiveram “contacto com a teoria durante seu período de preparação”³ e não se puderam convencer de que “a aplicabilidade prática deriva da capacidade que se adquire pelo conhecimento da teoria, a qual habilita a agir em situações específicas porque se conhece a generalidade das situações.”⁴

A tese do *administrador nato*, do homem “nascido para dirigir”, e que por lampejos de sorte consegue sair-se bem neste ou naquele empreendimento, é também suscetível de muitas restrições, ou melhor, é hoje, realmente, ultrapassada.

Falta a este, a despeito das qualidades de liderança que possua, aquele “conjunto de valores bem elaborado, que tenha consistência lógica e seja relacionado com a reali-

2. GRIFFITHS, Daniel E. O problema da teoria. In — *Administração Escolar*. São Paulo, Companhia Editora Nacional, Editora da Universidade de São Paulo, 1971. pág. 9.

3. GRIFFITHS, op. cit., pág. 11

4. GRIFFITHS, op. cit., pág. 11

dade.”⁵ As teorias e os princípios, convenientemente associados aos estágios de treinamento e devidamente coordenados em cursos e escolas, aí estão para suprir, com evidentes vantagens, estas disposições naturais.

Não resta dúvida de que o administrador excelente seria aquele que conseguisse aliar, de modo feliz e oportuno, as três cousas: experiência adquirida em serviço, capacidade de liderança e formação específica. Mas, se proposta a escolha entre uma das três formas de preparação, a última seria, incontestavelmente, a melhor. Um administrador sem preparo adequado estaria em descompasso relativamente à época e à sociedade hodiernas.

A tarefa administrativa, ao nível de escola ou sistema, vai-se tornando progressivamente mais difícil e mais complexa. Maiores encargos vão-se somando às responsabilidades anteriores, exigindo dos executivos uma versatilidade e, ao mesmo tempo, uma segurança pessoal e profissional antes de certo modo dispensáveis.

As leis que disciplinaram a matéria são como que uma resposta às exigências do momento. As pressões são muitas e não há como resistir às mudanças que elas impõem. Não é preciso entender muito do assunto para saber porque um administrador escolar precisa estar hoje em dia tecnicamente preparado para atuar com eficiência.

Estes motivos têm sido freqüentemente apontados:

- crescimento e complexidade das escolas e dos problemas do ensino;
- aumento e diversificação na clientela que frequenta as escolas;
- conscientização das comunidades escolares relativamente à necessidade de pessoal melhor qualificado para o exercício das funções administrativas;
- dificuldades experimentadas pelos próprios administradores sem formação específica;
- o elevado custo da educação que não permite a uma

escola ou sistema dar-se ao luxo de ver malbaratados os seus recursos por inépcia dos dirigentes;

— o reconhecimento da educação como atividade produtiva e como investimento compensador;

— as profundas repercussões das decisões administrativas no encaminhamento e solução dos problemas de ensino.

Estas e outras causas foram despertando os educadores e os legisladores para a necessidade de qualificar dirigentes tanto quanto professores ou outro especialista em educação.

FASES QUE SE PODEM DISTINGUIR NA EVOLUÇÃO DO PREPARO DO ADMINISTRADOR ESCOLAR

Um estudo retrospectivo do que vem ocorrendo relativamente ao desenvolvimento do processo de formação dos administradores escolares brasileiros permite reconhecer a existência de quatro fases distintas:

Primeira: aquela em que se reconheceu ou admitiu a necessidade de formar administradores.

Segunda: quando se definiu o processo de formação destes administradores.

Terceira: consequência lógica da anterior, em que se tenta assegurar os direitos dos administradores legalmente habilitados.

Quarta: que consistirá em encorajar a escolha da administração como profissão e como carreira.

Pode-se ter como vencidas a primeira e segunda etapas. Ter-se-á que trabalhar pela conquista definitiva da terceira. A quarta será uma consequência desta e dependerá muito também: a) do que venha ser decidido em termos de preparo de administradores para atuação em sistemas escolares;

5. GRIFFITHS, op. cit., pág. 16

b) dos estímulos e incentivos que possam ser oferecidos aos que se decidem pela carreira de administrador.

Considera-se vencida a *primeira fase* por não ser mais possível pôr em dúvida a necessidade de formar adequadamente administradores escolares. As pressões apontadas no início têm-se encarregado de trabalhar, de modo irreversível, a favor das vantagens do administrador *profissional* sobre o administrador *nato* ou *treinado em serviço*.

Se ainda perdura, no presente, uma tendência para admitir uma posição contrária, ela é muito mais fruto das circunstâncias e contingências do que de uma falta de compreensão do problema. Todos reconhecem a necessidade de formar administradores escolares.

Por parte dos próprios dirigentes “o anseio de competência é cada vez maior. Sentem eles que ou ampliam a sua capacidade administrativa ou serão esmagados pelas modernas exigências das tarefas que lhes cabem.”⁶

A *segunda fase* está a vencer-se. A formação de administradores, regulada pelas leis vigentes, vai-se efetivando nos cursos de formação das Faculdades de Educação e congêneres.

Progrediu-se muito neste sentido. Tem-se que reconhecer que mesmo a Lei n.º 4 024, de 20 de dezembro de 1961, foi muito pouco exigente quanto a este aspecto. Cabe repetir aqui o que foi dito com muita propriedade pelo Professor Valnir Chagas, Relator do Parecer 252/69, de 11 de abril de 1969:

“A Lei de Diretrizes e Bases, apesar do sentido renovador que a caracterizou em vários aspectos, mostrou-se por demais tímida quanto aos profissionais de Educação *stricto sensu*. A sua longa tramitação de quinze anos fez que o texto finalmente aprovado, em que pese aos sucessivos ajustamentos nele intro-

duzidos, ainda se mantivesse muito próximo do projeto original, elaborado na perspectiva de 1946, e deixasse de incorporar as novas tendências que se esboçaram, nesse período, acompanhando as grandes mudanças que então se processaram na vida nacional. Outra vez não se cogitou, direta ou indiretamente, de formar planejadores, supervisores e outros especialistas de cuja ausência já começávamos a ressentirnos. Os inspetores e diretores de escolas de 2.º grau foram mantidos sem o preparo regular de nível superior exigido para os professores. Quanto aos primeiros, a lei apenas alude (art. 65) a “conhecimentos técnicos-pedagógicos demonstrados, de preferência, no exercício de função de magistério, de auxiliar de administração escolar ou na função escolar do estabelecimento de ensino”; e, em relação aos últimos, vagamente prescrevia (art. 42) que “o diretor . . . deverá ser educador qualificado”. Finalmente, para a seleção dos diretores em nível primário, conservou (art. 55) a orientação do Decreto-Lei 8 530/46, já comentado, de estudos a serem feitos em cursos próprios “abertos a graduados em escolas normais de grau colegial”.⁷

Antes da Lei de Diretrizes e Bases o exercício da função de Diretor de escola média estava condicionado ao cumprimento das exigências formuladas, principalmente, nas Portarias n.º 960, de 29 de novembro de 1954; Portaria n.º 192, de 17 de maio de 1957 e Portaria n.º 445, de 9 de setembro de 1958, as duas primeiras do Ministério da Educação e a última do Diretor do Ensino Comercial.

Havia, incontestavelmente, a preocupação de credenciar, a partir de um conjunto de exigências constantes destas portarias, o Diretor de escola média, mas, como bem disse Abgar

6. SILVA, Benedito. A formação e Aperfeiçoamento de Administradores. In — *A era do Administrador Profissional*. Rio de Janeiro. DASP, Serviço de Documentação, 1956. pág. 107.

7. BRASIL. Conselho Federal de Educação. Comissão Central de Revisão dos Currículos. Parecer n.º 252/69. *Documenta*. Rio Janeiro. (100): 102-103, abr. 1969.

Renault “os requisitos delas constantes são, em regra, puramente formais e destituídos de valor intrínseco.”⁸

A L.D.B. pretendeu fazer uma correção substituindo os requisitos formais por exigências mais consentâneas, mas, temos de reconhecer a imprecisão dos termos da nova lei: “o diretor da escola deverá ser educador qualificado.”⁹

Ter-se-ia, antes de tudo, de caracterizar o “educador qualificado”. Isto foi feito pelo professor Abgar Renault que, interpretando o sentido do Art. 42 da L.D.B., escreveu:

“Entender-se-á por “diretor qualificado” aquele que reunir qualidades pessoais e qualidades profissionais, compondo uma força capaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência e de transmitir a professores, a alunos e à comunidade sentimentos, idéias e aspirações de vigoroso teor cristão, cívico, democrático e cultural.”¹⁰

A mudança de critério seletivo foi, assim, mais aparente. Vigorava, na prática, pela imprecisão mesma do critério estabelecido, o sistema de admissão precedente. O exercício da função de diretor continuou a ser autorizado à base de exigências pouco significativas do ponto de vista administrativo.

Funcionavam aqui e ali, principalmente nos centros mais avançados, alguns cursos de formação de administradores escolares mas sem uma legislação pertinente, de âmbito nacional, que os validasse para efeito de profissionalização.

Mudança substancial de critérios pode ser observada a partir do Decreto-Lei n.º 53, de 18 de novembro de 1966, que “fixa princípios e normas de organização para as universidades federais e dá outras providências.” A partir do referido Decreto-Lei começa-se a pensar em formar, em nível superior, os *especialistas em educação*.

8. BRASIL. Conselho Federal de Educação. Parecer n.º 93/62. **Documenta**. Rio de Janeiro, (5): 51, jun. 1962.

9. Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961, Art. 42.

10. BRASIL. Conselho Federal de Educação. Parecer n.º 93/62. **Documenta**. Rio de Janeiro, (5): 60, jun. 1962.

A seguir a Lei n.º 5 540, de 28 de novembro de 1968, “mantendo e prolongando” o que dispunha o Decreto-Lei n.º 53, há pouco citado, determinou, no Art. 30, que “o preparo de especialistas destinados ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação, no âmbito de escolas e sistemas escolares”, se faria “em nível superior”.

Transcreve-se, a seguir, outro período do Parecer 252/69.

“No que toca especificamente à Educação, a Lei 5 540/68 manteve e prolongou a linha iniciada pelo Decreto-Lei 53, de 18 de novembro de 1966. Este, no parágrafo único do seu artigo 3.º, dispôs que, entre os cursos oferecidos pelas universidades federais, “se incluirão obrigatoriamente os de formação de professores para o ensino de segundo grau e de especialistas de educação”. Não definiu, porém, quais seriam esses especialistas, em face mesmo dos seus propósitos limitados, o que fez prevalecesse ainda a imprecisa legislação anterior. A nova lei, que assumiu características de “diretrizes e bases”, deu o passo imediato e dispôs (artigo 30) que “a formação de professores para o ensino de segundo grau, de disciplinas gerais ou técnicas, bem como o preparo de especialistas destinados aos trabalhos de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação, no âmbito de escolas e sistemas escolares, far-se-á em nível superior”.¹¹

Os legisladores, concluindo, entretanto, que para a realidade existente esta medida, se adotada abruptamente, seria artificial ou mesmo inexecutável, acharam por bem contemplar ou transigir admitindo o cumprimento gradativo da exigência, isto é, dando flexibilidade ao artigo 30 da Lei n.º 5 540/68. Tal medida veio consubstanciada no Art. 16, do

11. BRASIL. Conselho Federal de Educação. Comissão Central de Revisão dos Currículos. Parecer 252/69. **Documenta**. R. Janeiro, (100): 105, abr. 1969.

Decreto-Lei n.º 464, de 11 de fevereiro de 1969, a seguir transcrito:

“Enquanto não houver, em número bastante, os professores e especialistas a que se refere o artigo 30 da Lei n.º 5 540, de 28 de novembro de 1968, a habilitação para as respectivas funções será feita mediante exame de suficiência realizado em instituições oficiais de ensino superior indicadas pelo Conselho Federal de Educação.”

Como se vê, embora permissivo sob certo aspecto, o Decreto-Lei 464 exige que mesmo o “exame de suficiência” seja feito em instituição de ensino superior, indicada pelo Conselho Federal de Educação.

Determinado em lei que a formação de administradores escolares seria feita em nível superior, ter-se-ia agora que delinear o plano desta formação. O Parecer 252/69, de 11 de abril de 1969, e que fixou “os mínimos de currículo e duração para o curso de graduação em Pedagogia”, satisfaz a esta exigência. Incluiu, dentre as habilitações previstas dentro do Curso de Pedagogia, a *Habilitação em Administração Escolar*.

Tendo o Curso de Pedagogia, segundo referido parecer, uma parte comum e outra diversificada, esta última se destinaria, especificamente, à formação dos especialistas em educação, incluindo-se, dentre estes, os administradores escolares. A partir deste parecer havia-se institucionalizado, em cursos regulares de grau superior, a formação dos administradores escolares.

A Lei n.º 5 692, de 11 de agosto de 1971, lei da Reforma do Ensino de 1.º e 2.º Graus, ratificou as disposições das leis precedentes no seu Art. 33, que diz:

“A formação de administradores, planejadores, orientadores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação.”

A *terceira fase* — aquela em que se tenta assegurar os direitos dos administradores legalmente habilitados — está sendo objeto de reivindicações. Não tem sido fácil fazer a substituição, ainda que progressiva, de pessoal sem qualificação por pessoal legalmente habilitado.

A manutenção do *status quo* resulta, entretanto, em limitação do mercado de trabalho, e, a escassez de mercado de trabalho, por sua vez, provoca uma flutuação no curso das opções feitas pelos estudantes relativamente à escolha de habilitações.

Com o intuito de assegurar ou garantir emprego, concluída uma habilitação voltam eles, os estudantes, em busca de outra. Este retorno, em alguns casos, procede de uma decisão consciente, mas, na maioria das vezes, é fruto de uma hesitação profissional. O fato, embora possa redundar em enriquecimento pessoal, resulta, quase sempre, em superficialidade do ponto de vista da primeira habilitação pretendida. Isto não ocorreria se o aluno, em vez de partir para outra habilitação, decidisse intensificar seus estudos no sentido da primeira.

É importante, e isto não me parece um ponto de vista pessoal, que o crescimento do aluno se processe, preferentemente, *para o alto*, isto é, no sentido de um maior aprofundamento na mesma área de estudos. A escolha de outra ou de outras habilitações pode alargar o campo de conhecimentos do estudante, mas não sem prejuízo para o processo de aperfeiçoamento ou especialização que seria mais recomendável.

Tem-se, então, configuradas duas hipóteses: uma primeira, em que o aluno aprende cada vez mais sobre um campo de estudos sempre mais restrito e a segunda em que ele alarga o campo de estudos mas limita as possibilidades de aprofundamento.

Mesmo que se admitisse a segunda hipótese como recomendável, ter-se-ia que reconhecer que ela, em princípio, contraria o processo de formação hoje aconselhado. Dois exemplos seriam suficientes para confirmar esta tese:

Primeiro, a perspectiva da Reforma do Ensino de 1.º e 2.º Graus que determina seja fixada a “remuneração dos pro-

fessores a especialistas de ensino de 1.º e 2.º graus tendo em vista a maior qualificação em cursos e estágios de formação, aperfeiçoamento ou especialização, sem distinção de graus escolares em que atuem.”¹²

Segundo, as vantagens asseguradas àqueles que melhor se qualificam quando se tem em vista o aproveitamento no ensino superior. O concurso para professores assistentes, há pouco realizado na Universidade Federal do Ceará, garantia a aprovação, no julgamento da formação universitária, a candidatos que apresentassem diploma, ou documento equivalente, de Mestre ou Doutor, no setor de estudos considerado.¹³

As escolas que conferem habilitações terão de pensar numa maneira de corrigir estas distorções, empenhando-se no sentido de um melhor aproveitamento dos especialistas nelas formados.

Se o aluno habilitado em Administração Escolar compreender que será “aproveitado” no seu campo de estudos, não tentará, a não ser esporadicamente, outra habilitação.

Quais seriam as providências cabíveis? Ter-se-á, primeiramente, que pressionar os órgãos responsáveis pela contratação de administradores escolares (diretores de escolas, por exemplo) para que admitam pessoal qualificado, preferentemente a leigos ou especialistas de outros setores. Este trabalho poderá ser feito junto aos Conselhos Estaduais de Educação, às Secretarias de Educação, às Delegacias Regionais, aos Sindicatos de Estabelecimentos Particulares, aos órgãos dirigentes da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade — CNEC — e outras que possam ter alguma influência neste sentido.

Esta questão há muito vem sendo suscitada nos encontros da Associação Nacional de Professores de Administração Escolar — ANPAE — mas as medidas a favor ainda não se generalizaram em todo o território nacional.

Outra providência será tentar incluir a Administração Escolar no rol das profissões regulamentadas, tal como o

foram a de Orientador Educacional, Psicólogo e tantas outras. A Orientação Educacional já era uma profissão de exercício regulamentada por lei ao tempo da publicação do Parecer n.º 252/69, do Conselho Federal de Educação. A lei n.º 5 564, de 21 de dezembro, restringia aos profissionais devidamente habilitados o direito de exercer a profissão de Orientador Educacional.

Muito importante também é a melhoria e atualização progressiva do nível dos cursos de formação dos administradores escolares. Qualificar não é pôr um rótulo. Se a qualificação não é satisfatória, se o pessoal habilitado não se revela, no exercício profissional, mais apto, mais eficiente do que os outros, ocorrerá, em pouco tempo, o descrédito da habilitação. É o que temos de impedir a todo custo.

Para conseguir isto quatro cousas, pelo menos, são necessárias:

1. Ter uma imagem precisa do administrador que se pretende formar.
2. Revisar e atualizar permanentemente os currículos.
3. Aperfeiçoar tecnicamente o pessoal responsável pelos cursos de formação de administradores escolares.
4. Melhorar e intensificar os estágios de treinamento.

1. Não se pode cagitar de cursos de formação de administradores escolares sem reportá-los à pessoa ou imagem do profissional futuro. Que tipo de administradores queremos formar? A resposta vai-se tornando gradativamente mais fácil na medida em que formos definindo, com mais precisão, os objetivos da habilitação em administração escolar.

No início deste semestre letivo foi feita a tentativa de definir estes objetivos a partir dos objetivos das diversas disciplinas específicas da habilitação.

Alguns deles, pelo seu aspecto dinâmico, merecem ser citados:

- Capacitar o administrador escolar para interpretar e operacionalizar a teoria administrativa e a legislação do ensino.

12. Lei n.º 5692, de 11 de agosto de 1971, Capítulo V, Art. 38.

13. Resolução n.º 271, de 18 de abril de 1973, Art. 7.º, Parágrafo Único do Reitor da Universidade Federal do Ceará.

- Preparar o futuro líder escolar para continuar progredindo, aceitando as mudanças e promovendo o progresso da educação.

Os cursos de formação de administradores terão que pensar objetivamente no “tipo de administrador” que estão formando. Há bons e suficientes motivos para se admitir falhas nos atuais processos de formação. “Alguns administradores de escola têm sofrido considerável crítica por parte daqueles que sustentam que eles têm-se inclinado mais a acompanhar do que a conduzir o ataque a certos problemas críticos do ponto de vista intelectual e social. Argumentou-se que suas ações, na maior parte das vezes, têm sido uma resposta à pressão do público, mais do que resultado de um esforço para dar forma à política educacional.”¹⁴

Pode-se facilmente concordar com o autor. Vem a propósito uma comparação que às vezes me ocorre quando considero a influência da administração no desenvolvimento do processo educativo.

Observando-se, do ponto de vista urbanístico, o crescimento das grandes cidades e tentando-se estabelecer um confronto com o que ocorre nas pequenas cidades, em processo de desenvolvimento, uma grande diferença pode ser logo constatada. Nas primeiras implanta-se a infra-estrutura — pavimentação, eletrificação, rede de água, esgoto e gás — e, em seguida, começa o particular a construir. Nas segundas, o processo é inverso. O particular, pressentindo os futuros pólos de desenvolvimento da cidade, adquire terrenos e começa as construções. Depois, quando o bairro está praticamente formado, à custa de pedidos e reivindicações do particular, vai-se organizando a infra-estrutura.

Em administração ocorre coisa semelhante. Em vez de a administração preceder, antecipar ou mesmo promover as mudanças, ela simplesmente acompanha as transformações. Isto para não falar nos casos em que ela chega mesmo a retardá-las cristalizando procedimentos. Os administradores

14. KEPPEL, Francis. A necessidade de liderança. In — *A Revolução necessária na Educação Americana*. Rio de Janeiro, Forense, 1970. pág. 153.

escolares que deveriam, por exemplo, tomar uma nova lei para dela extrair tudo o que há de inovador, estudam antes a possibilidade de *manter a situação* sem ferir ou contrariar frontalmente o dispositivo legal. Não está isto ocorrendo, em muitas escolas, relativamente à implantação da Reforma do Ensino de 1.º e 2.º Graus?

Tal ocorre exatamente porque, em alguns casos, os cursos de formação em vez de *formar administradores* prendem-se mais ao *treinamento de burocratas*.

A função administrativa é fácil de distorcer-se no exercício. É ainda Francis Keppel que, tratando da liderança administrativa, diz: “Poder-se-á perguntar se a principal missão da administração é elevar o nível de qualidade do que é ensinado e a eficiência do ensino nas escolas? Tentar qualquer coisa, diriam muitos, será um desvio e um erro; essa missão ainda não foi bem cumprida e, como resultado, outros grupos da sociedade têm de tomá-la a seu cargo.”¹⁵

A principal tarefa do administrador é, sem dúvida, liderar, conduzir. “Para ser considerado um líder, o administrador deve agir como agente causal do comportamento de alguém mais. O administrador está conduzindo (liderando) somente quando está guiando e influenciando o que os outros, na organização, estão pensando, sentindo, avaliando, acreditando ou fazendo. Se o administrador é incapaz de exercer tal influência, então ele não é um líder.”¹⁶

Tem-se que preparar o administrador para a função. “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.”¹⁷

É por isto que C. E. Beeby, em seu estudo — *L'administrateur de l'éducation face à la planification* — antes de tra-

15. KEPPEL, op. cit., pág. 146.

16. “To be considered a leader, the administrator must act as a causal agent for someone else's behavior. The administrator is leading only when he is guiding and influencing what others in the organization are thinking, feeling, valuing, believing, or doing. If the administrator is unable to exert such influence, then he is not a leader.” CAMPBELL, Roald F., et alii. *Administrative Behavior and Educational Administration*. In — *Introduction to Educational Administration*. Boston, Allyn and Bacon, 1971, pág. 211.

17. BREJON, Moisés. *Alguns Aspectos da Formação de Administradores Escolares*. Salvador, ANPAE, 1966. pág. 6.

tar do planejamento da educação, que era o objetivo principal do seu trabalho, procurou caracterizar o administrador educacional e concluiu, do ponto de vista dele, dizendo: "Pode-se considerar o administrador como um homem constante e profundamente influenciado por um grande número de pessoas experientes das quais depende para obter a maior parte de suas informações e formular pelo menos alguns de seus julgamentos."¹⁸

Poder-se-ia ir ainda muito longe nesta ordem de considerações, mas, no caso, o importante é caracterizar o tipo de administrador de que carecemos. O homem capaz de atender às exigências de sua época e às necessidades do seu meio, enfim, o "administrador profissional, inteirado da informação específica, senhor dos recursos técnicos próprios, familiarizado com as soluções encontradas alhures para os problemas administrativos, em dia com a literatura da nova profissão, em condições de desempenhar esse trabalho *comme il faut*."¹⁹

Ter-se-á que fazer um cotejo entre "velhas e novas suposições sobre qual seja o papel de administrador" e mostrar 'que as novas realidades do mundo exigem uma mudança das premissas da administração."²⁰

Talvez fosse oportuno lembrar, para poder ter sempre presentes, algumas das "novas suposições" de Peter F. Drucker:

"Inovar deve ser considerado tão importante como administrar o que já existe."

"A administração é o instrumento através do qual a diversidade cultural pode servir a propósitos comuns da humanidade."

18. "... on peut considérer l'administrateur comme un homme constamment et profondément influencé par un grand nombre de gens et expérimentés dont il dépend pour obtenir la plupart de ses informations et formuler quelques-uns au moins de ses jugements". BEEBY, C. E. *L'administrateur de l'éducation face à la planification*. Unesco: Institut International de Planification de l'Education, 1967, pág. 10.

19. SILVA, Benedito. A formação e aperfeiçoamento de Administradores. In — *A era do Administrador Profissional*. Rio de Janeiro. DASP. Serviço de Documentação, 1956, pág. 69.

20. LODI, João Bosco. Tecnologia e Administração. In — *A crise da organização*. Petrópolis, R.J., Editora Vozes Ltda. 1971. pág. 38.

21. LODI, op. cit., pág. 40.

"O desenvolvimento é o resultado da administração e não o contrário."²¹

2. Os objetivos e conteúdos dos currículos dos cursos de formação de administradores precisam ser permanentemente revistos. A cada modificação ocorrida no contexto social, nas expectativas da comunidade, na estrutura e funcionamento da escola, deverá corresponder uma mudança da mesma dimensão na montagem do currículo.

Neste sentido a pesquisa educacional tem desempenhado um papel relevante. O INEP, por exemplo, em seguida à Reforma do Ensino de 1.º e 2.º Graus, programou uma ampla pesquisa que objetivava obter elementos para reformulação dos currículos e programas da educação fundamental a partir da referida reforma.²²

Uma pesquisa em andamento no nosso Curso de Educação, sob minha responsabilidade, tem revelado que, na prática, os alunos do Curso de Pedagogia experimentaram a desfuncionalidade de algumas disciplinas cursadas, em detrimento de outras que não foram oferecidas e que lhes teriam sido bem mais úteis no seu desempenho profissional.

A caracterização do administrador de que se trata no item 1. e as pesquisas realizadas com o propósito de sondar as necessidades e interesses dos alunos, da escola e da comunidade, parecem ser o ponto de partida para elaboração dos currículos. Os currículos elaborados nos gabinetes e que não resultem de uma pesquisa honesta das expectativas sociais, são passíveis de severas críticas.

Numa época de tão aceleradas mudanças os currículos dos cursos de formação de administradores terão que passar por contínuas revisões. O currículo deve ser o foguete espacial que conduz, da forma mais rápida, o preparo do profissional e não apenas as muletas que o impedem de cair a meio do caminho.

3. Não basta atualizar os currículos. É talvez mais im-

22. Título da pesquisa: "*Bases para a reformulação de currículos e programas*". Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos. 1972.

portante ainda atualizar o pessoal docente. Um currículo *up to date* a nada conduzirá se os responsáveis pela sua execução estiverem alheios às modificações propostas.

O aperfeiçoamento de pessoal tem sido, aliás, a tônica da Reforma Universitária. Nunca se pensou com tanto interesse como agora na qualificação de pessoal. Cada dia, maiores exigências em termos de aperfeiçoamento, especialização e atualização.

A melhora do preparo técnico resultará, assim parece, de duas providências que precisam ser convenientemente acopladas:

- facilidades de estudo, isto é, oferecimento de cursos e estágios, dentro e fora do País;
- condições efetivas de trabalho para o pessoal docente, isto é, melhoria dos níveis salariais, concessão do regime de tempo integral e dedicação exclusiva a quantos o desejem e montagem de uma infra-estrutura administrativa capaz de atender às necessidades deste pessoal *mais qualificado e mais disponível*.

4. Os estágios de treinamento é que vão ensejar o envolvimento do estagiário no processo administrativo. (As idéias que tenho a este respeito foram amplamente desenvolvidas no meu trabalho *Estágio. Uma Experiência em Administração Escolar*, há pouco publicado).

Estes estágios, pelo papel significativo que desempenham na formação do administrador, terão de ser objeto de estudo mais cuidadoso. A medida em que as experiências vão-se efetivando, as modificações se vão introduzindo com o intuito de torná-los cada vez mais eficientes.

O estágio terá, sobretudo, que ensejar:

- o exercício efetivo da liderança;
- oportunidade para a tomada de decisões;
- a utilização da teoria na solução de problemas.

Isto para citar apenas três das muitas funções que o estágio pode desempenhar na formação dos administradores escolares.

O importante mesmo é que tais estágios se organizem, desde o início, em condições satisfatórias e para isto urge a cooperação integrada dos três elementos básicos nele envolvidos: aluno-estagiário, professor, escola.

A *quarta fase* — que consistirá em encorajar a escolha da administração como profissão e como carreira — será o objeto da segunda parte deste trabalho, quando vamos tratar do preparo de administradores para atuação em sistemas escolares.

SEGUNDA PARTE

O Preparo de Administradores Para Atuação em Sistemas Escolares ⁽²³⁾

Tratou-se, na primeira parte deste trabalho, da formação do administrador de unidade escolar, e, a partir daqui, do preparo do administrador para atuação em sistemas escolares.

Ao que parece, a formação destes profissionais deve ser diferente e é também mais complexa que a daqueles. Diferente e mais complexa; não mais importante. Mais complexa porque, neste caso, é bem mais difícil:

- ter uma imagem precisa do administrador que se pretende formar;
- concretizar a exigência de qualificação para os ocupantes dos cargos e funções;
- suprir a carência de cursos e pessoal satisfatoriamente qualificados para a formação destes profissionais.

23. Embora uma escola possa ser considerada um sistema, estamos usando a expressão sistema escolar compreendendo a "rede de escolas e sua estrutura de sustentação" (José Augusto Dias — Sistema Escolar Brasileiro. In — *Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1.º e 2.º Graus*, organização e coordenação de Moyses Brejon. São Paulo, Pioneira, 1973. pág. 72).

No caso do administrador de escola a função se identifica, muito freqüentemente, com a de diretor, e, em alguns casos, com a de chefe de departamento ou outra semelhante. Identificada a função torna-se mais fácil: ter uma imagem precisa do profissional que se pretende formar, definir, em razão desta imagem, os objetivos dos cursos de formação, construir, a partir destes objetivos, planos curriculares de natureza menos empírica.

Em se tratando, porém, do administrador para atuação nos sistemas escolares, as dificuldades se esboçam a partir da caracterização dos cargos e funções. Quais são as funções administrativas existentes nos sistemas escolares? Inicialmente não é fácil dizer que funções são ou deixam de ser administrativas. "É difícil traçar uma linha e declarar que certas posições são administrativas enquanto outras não o são."²⁴ Campbell e outros admitem a existência de posições "semi-administrativas" e incluem nesta rubrica atividades como: coordenador de instruções, diretor de atividades, chefe de departamento, e outras.

Evidentemente eles se referem a funções exercidas no âmbito de unidades escolares, mas, a mesma dificuldade se faz sentir quando pensamos em caracterizar ou definir as desempenhadas ao nível do sistema escolar. As inúmeras posições — consideradas do ponto de vista hierárquico, por exemplo — se diversificam a partir do simples chefe de serviço até atingir, no vértice da pirâmide, as elevadas funções de Reitor, Secretário ou Ministro da Educação.

Como fazer a caracterização destas funções?

Ter-se-á, como foi dito antes, que partir de uma ampla pesquisa. Só a investigação responderá, satisfatoriamente, às inúmeras indagações que se vêm fazendo e para as quais há uma evidente escassez de respostas. (Aliás seria esta uma excelente oportunidade para que se criasse um grupo de trabalho ou comissão de investigação na área de administração

escolar. Sabe-se que as iniciativas neste campo são poucas, incipientes e esparsas).

Os resultados desta investigação é que nos iriam dizer o tipo de administrador que precisamos formar, pois, o ritmo e a índole das mudanças operadas na educação, e na própria administração, terão de refletir-se, necessariamente, nos modelos de formação dos administradores.

O Professor José Querino Ribeiro já propunha uma diferenciação no processo de formação dos administradores, tendo em vista as atividades que viessem a exercer a distinguiu, no caso, três funções:

- uma de natureza eminentemente técnica — exercício de uma função administrativa;
- outra de natureza especificamente didática — o ensino da administração escolar;
- uma terceira de natureza cultural — estudos especulativos, sem compromisso imediato, isto é, pesquisa ou investigação na área da administração escolar.²⁵

No momento pode-se levantar a hipótese de uma formação ainda mais específica. Admite-se a possibilidade de preparar, diferentemente, o administrador de unidade de ensino e o administrador de sistema escolar.

Não é a primeira vez que se coloca o problema. O professor Moysés Brejon, em trabalho apresentado no III Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, questionava o assunto indagando: "O diretor de unidades e o diretor de sistemas, por exemplo, receberiam a mesma formação?"²⁶

Aquela época o processo de formação de administradores escolares, entre nós, não havia tomado a consistência que a atual legislação do ensino lhe deu. As exigências a respeito do assunto eram escassas e imprecisas. Hoje, porém, admitin-

25. RIBEIRO, José Querino et alii. Introdução à Administração Escolar. In — **Administração Escolar**. Salvador, Associação Nacional de Professores de Administração Escolar, 1968, pág. 21.

26. BREJON, Moysés et alii. Formação de Administradores Escolares. In — **Administração Escolar**. Salvador, Assoc. Nacional de Professores de Administração Escolar, 1968, pág. 48.

24. "It is difficult to draw a line and declare that certain positions are administrative while others are not." CAMPBELL, Roald F., et alii. Qualifying for Educational Administration. In — **Introduction to Educational Administration**. Boston, Allyn and Bacon, 1971, pág. 398.

do-se que já se tem assegurada em lei a formação do administrador de unidades, pode-se cogitar de um plano para a formação do administrador de sistemas. Isto, é evidente, partindo-se do pressuposto de que a habilitação em administração escolar, ora feita ao nível da graduação, esteja preparando apenas para o exercício da função administrativa em escolas do 1.º e 2.º graus.

Aliás, a primeira idéia que se pretende defender é exatamente esta: *terão de ser diferentes a formação de um diretor de escola e a de um executivo do sistema*, pois, como dizia Francis Keppel "a mudança é de qualidade, não de grau. O superintendente de uma grande cidade é uma parte da administração pública, não um professor mais importante."²⁷

A segunda idéia é a de que *a formação destes profissionais se fará mais adequadamente em cursos de pós-graduação*. A formação de administradores escolares em cursos de graduação tem sido contestada e tida, por alguns, como inconveniente. O professor Anísio Teixeira, por exemplo, era de opinião que a "administração de ensino ou de escola não é carreira especial para a qual 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 de pós-graduação".²⁸ O professor Valmir Chagas, por sua vez, ao situar as habilitações pedagógicas ao nível de graduação, (exceção feita para o Planejamento Educacional), já reconhecia que "a posição natural das especialidades pedagógicas é sempre a pós-graduação".²⁹ O argumento então invocado para situar o Planejamento ao nível de pós-graduação (ser incomparavelmente menor o número de profissionais requeridos para esta atividade do que para

as de administração, orientação, supervisão e inspeção) seria válido neste caso. É também incomparavelmente menor o número de profissionais chamados a atuar em nível de sistema, se comparado com o necessário para atender às necessidades administrativas das unidades escolares. A formação do administrador para atuação em sistemas escolares poderá, a partir destes argumentos, ser feita em cursos de pós-graduação.

O preparo em nível de pós-graduação, entre outras vantagens que possam ser invocadas, atende, pelo menos, ao seguinte:

- enseja um aprofundamento de estudos específicos, sobretudo nos casos em que a opção pela carreira tenha sido feita ao nível da graduação em se tratando de candidatos já habilitados em administração escolar;
- possibilita estudos avançados na área da administração escolar, quando se tratar de professores, educadores ou administradores de outras especialidades;
- garante um período mais longo de educação formal extremamente útil a especialistas que assumem funções cada vez mais complexas;
- facilita, no que concerne ao domínio dos estudos, uma abordagem interdisciplinar capaz de atender às perspectivas desafiantes das lideranças educacionais;
- atende, de modo satisfatório, à política de incremento e incentivo da pós-graduação para os especialistas em educação.

Admitida a hipótese da formação de administradores ao nível da pós-graduação, sugere-se, e esta é a terceira idéia, que *se discipline a matéria tal como foi feito relativamente aos administradores de unidades*.

Seria o caso de unir as forças para trabalhar por uma legislação, de âmbito federal, que garantisse a criação de cursos de pós-graduação em administração escolar em universidades de diferentes regiões do País. Se a exigência se generaliza os cursos não podem mais ficar restritos aos Cen-

27. KEPPEL, Francis — A necessidade de liderança. In — **A revolução necessária na educação americana**. Rio de Janeiro, Forense, 1970. pág. 155.

28. TEIXEIRA, Anísio Spinola et alii. Natureza e função da Administração Escolar. In — **Administração Escolar**. Salvador, Associação Nac. de Professores de Administração Escolar, 1968. pág. 14.

29. BRASIL. Conselho Federal de Educação. Comissão Central de Revisão dos Currículos. Parecer n.º 252/69. **Documenta**. Rio de Janeiro. (100): abr. 1969.

tros avançados. Nesta hora em que o ensino de pós-graduação está sendo objeto de legislação específica a proposição seria extremamente oportuna.

Pode-se mesmo, como quarta idéia, sugerir uma *transposição, para a pós-graduação, daquilo que foi feito relativamente aos cursos de graduação*. O mestrado em educação teria uma parte comum, obrigatória para todos os alunos, e uma parte diversificada na qual os estudos se concentrariam, especificamente, no campo da administração escolar e áreas correlatas. Esta proposição não exclui a possibilidade de outras (até mesmo menos ambiciosas) sobretudo se tomado em consideração um aspecto do problema que não pode ser minimizado: o do pessoal em serviço.

Muitas das principais funções administrativas estão sendo desempenhadas por pessoas a) sem formação específica, b) com estudos especializados concluídos há muito tempo.

Para que possam prosseguir atuando eficaz e eficientemente devem ser propiciadas a estas pessoas oportunidades de melhoria profissional em cursos ao nível de pós-graduação, embora não necessariamente mestrado ou doutoramento.

Cursos intensivos (de aperfeiçoamento ou especialização), estágios, participação efetiva em grupos de trabalho coordenados por especialistas de alto nível, permitem que estes executivos, ao mesmo tempo em que aumentam sua capacidade de rendimento, se sintam mais seguros e menos ameaçados. Sem estas oportunidades de renovação o futuro das pessoas e mesmo o das organizações estaria seriamente comprometido. Sobrecarregados de atribuições, solicitados a todos os instantes, sem tempo para desenvolver as suas aptidões, são justamente os executivos mais competentes que correm o risco de ficar ultrapassados.

A educação permanente, sobre a qual tanto se tem escrito, tem por escopo, precisamente, impedir que o capital humano se desgaste na rotina profissional. A educação permanente ensina uma renovação contínua; não é outro o efeito que se espera obter submetendo os executivos a um processo periódico de reciclagem e complementação de estudos.

Em todos estes cursos, destinados à formação dos administradores ou ao seu aperfeiçoamento, o aspecto mais importante é o da construção dos currículos. A este respeito, por uma questão de coerência, pretende-se omitir qualquer sugestão prematura, pois tudo indica que a montagem dos currículos deve resultar, pelo menos em grande parte, dos resultados obtidos nas pesquisas feitas para caracterização das funções. A investigação vai permitir, pelo menos, que se reduza a demora entre a descoberta de conhecimentos novos e a sua utilização nos cursos de preparação.

As investigações procedidas com vistas a uma mais adequada construção curricular deverão fornecer dados mais precisos sobre:

- as funções administrativas exercidas ao nível dos sistemas escolares;
- as características, objetivos e responsabilidades destas funções;
- a possibilidade de agrupar estas funções pelas suas características comuns;
- as funções que, pela sua importância, incidência ou dificuldades de execução, estariam carecendo, mais urgentemente, de executivos qualificados;
- os obstáculos que impedem que as transformações dos conhecimentos, dos papéis administrativos, das aspirações das comunidades e da própria educação cheguem, com mais urgência, aos cursos de formação.

Esta é, assim, a quinta idéia: *que a construção dos currículos dos cursos de formação de administradores escolares se faça a partir de pesquisas quantitativa e qualitativamente significativas*.

Somente assim estariam os cursos de administração atendendo aos objetivos para os quais, obviamente, devem ser criados: preparar especialistas de alto nível para a função e para a comunidade que os aguarda.

Um enfoque bem realista da dimensão do problema revela que o mesmo não se resolve com o preparo do especia-

lista. Formar o administrador é apenas o primeiro passo. Resultaria inoperante formar profissionais sem assegurar o seu aproveitamento, ou mais claramente, ter profissionais qualificados e ver as principais posições administrativas ocupadas por leigos não capacitados para o desempenho eficiente da tarefa.

Ao nível de sistema é bem mais difícil concretizar-se a exigência de qualificação específica dos executivos. Parece lógico que um diretor de escola seja um administrador habilitado, mas, afigura-se absurdo que um Reitor ou Secretário de Educação precise sê-lo.

Sabe-se que uma organização administrativa adequada conduz mais facilmente às metas e objetivos educacionais e sabe-se também que esta organização administrativa pouco representa sem uma liderança amadurecida, de ampla visão e capaz de levar à frente o seu destino.

Ter-se-á que decidir qual a posição dos executivos educacionais face às exigências, pelo menos aparentemente, conflitantes da política. Em se tratando de cargos eletivos, de cargos de confiança, como sobrepôr às escolhas para tais cargos a exigência de qualificação? Estas funções estariam à margem da exigência? Ter-se-á que abrir mão do técnico ou especialista sempre que se trate de um cargo ou função administrativa de alto nível ou da confiança dos dirigentes?

Analizando o problema do ponto de vista do *superintendent*, Campbell e outros admitem que esse impasse possa ser resolvido admitindo-se que o executivo de alto nível seja mais um "generalista" que um "especialista", e, nesta hipótese, a solução estaria na organização de um *team* administrativo integrado por diferentes especialistas do qual ele seja o coordenador.³⁰

A idéia se afigura extremamente válida sobretudo porque não é possível isolar das demais as lideranças educacionais e também porque seria praticamente impossível formar executivos polivalentes, aptos a enfrentar todos os problemas e todas as dificuldades da sua desafiante missão.

30. CAMPBELL, Roald F. et alii. Roles of School Person in Administration. In — *Introduction to School Administration*. Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1971. pág. 267.

Se o executivo à testa de um elevado cargo ou função administrativa não é um técnico, um especialista, um *expert* será pelo menos, e talvez com mais razão, um "generalista perceptivo", um "técnico de idéias gerais" capaz de compreender os especialistas e de utilizar as suas idéias em proveito da sua administração. Esta é, aliás, a linha que se vem imprimindo na administração brasileira. As assessorias técnicas vêm-se constituindo, o *staff*, o apoio técnico das administrações de cúpula.

Estes, os assessores, é que precisam ser técnicos, especialistas, e, no caso, administradores adequadamente formados em cursos de pós-graduação.

Não é diferente o pensamento de Maurice Levy. Falando da necessidade de reformar as estruturas do ensino, inclui, na primeira etapa desta reforma, a criação de um "corpo de administradores especializados".

Ele acha estranho que sendo o Ministério da Educação tão importante e com responsabilidades tão diversas não conte ainda com administradores especializados para tarefas tão difíceis. Diz textualmente: "Não se trata de colocar os diversos graus do ensino sob a autoridade desses administradores senão de colocá-los junto aos diferentes responsáveis pela educação (Ministérios, reitorias, faculdades).³¹

O preparo de administradores para atuação em sistemas escolares, uma vez definido e consolidado, vai oportunizar a escolha da administração escolar como uma carreira ou profissão.

As funções administrativas, assumidas progressivamente, a partir da direção de escolas de 1.º e 2.º graus, ensejam treinamento e exercício capazes de garantir êxito satisfatório àqueles que atingirem o cume da escalada.

É uma carreira para a qual será necessário:

— uma opção lúcida e consciente, nem sempre, mas,

31. "No se trata de colocar los diversos grados de enseñanza bajo la autoridad de estos administradores, sino de situarles junto a los diferentes responsables de la enseñanza (Ministerio, rectorado, facultades)". LEVY, Maurice. Los frenos y las estructuras. In — *Boletín*. Centro de Documentación, Madrid, 1968. Número 22. pág. 10.

algumas vezes, a partir do próprio curso de graduação;

- um preparo adequado e excelente, capaz de transformar o administrador escolar num instrumento de aperfeiçoamento da educação.

Há no Brasil inúmeras oportunidades de trabalho neste campo. Os sistemas federais, estaduais e municipais, e, mesmo, as organizações educativas particulares, estarão aptas a absorver grande número destes profissionais a partir do momento em que os mesmos se revelem capazes de satisfazer às suas aspirações.

As organizações, quer públicas quer privadas, são, quanto a este aspecto, realmente sensíveis e estariam dispostas a mudar o seu sistema de captação de recursos humanos se estivessem certas das vantagens técnicas e econômicas desta mudança.

O desemprego não resulta apenas da falta de mercado de trabalho mas também, e em grande parte, do despreparo, da ausência de liderança, da falta de sensibilidade dos especialistas em educação pelas necessidades e interesses do ensino, da sociedade e da época.

É preciso que a sociedade e as autoridades acreditem na capacidade e prestigiem o trabalho dos técnicos e especialistas que, em contrapartida, devem fazer jus a esta confiança.

Mas, não se pode esperar o milagre de possuir técnicos e especialistas sem ter tido condições que favoreçam o seu preparo. É por esta oportunidade que os atuais especialistas em Administração Escolar estão, há muito, trabalhando.

CONCLUSÕES

As idéias afloradas ao longo deste trabalho permitem chegar a algumas conclusões:

1. É importante que se tente assegurar os direitos dos administradores legalmente habilitados, não permitindo se-

jam os mesmos preteridos por pessoas sem a necessária qualificação.

2. A Associação Nacional de Professores de Administração Escolar poderá cogitar da criação de um grupo de trabalho ou comissão para uma investigação que objetive caracterizar as funções administrativas existentes nos sistemas escolares federal, estadual e municipal.

3. Os especialistas em administração escolar, sobretudo os responsáveis pela formação de administradores, devem esforçar-se para que a elaboração dos currículos dos cursos de formação destes administradores se faça a partir de pesquisas qualitativa e quantitativamente significativas.

4. É urgente que se reivindique junto aos poderes competentes, a criação de cursos de pós-graduação em administração escolar em Universidades de diferentes regiões do País.

5. A carreira e profissão de administrador escolar precisam ser estimuladas. Para isto é necessário:

- atualizar e melhorar o nível dos cursos de formação de administradores escolares;
- alargar o mercado de trabalho lutando pela criação de oportunidades para os especialistas em administração escolar;
- ensinar a promoção dos técnicos em administração escolar mediante o aproveitamento, em cargos e funções progressivamente mais elevadas, daqueles que se revelarem aptos nos estágios iniciais da carreira;
- estimular, mesmo nas posições de alto nível, a admissão, senão de técnicos ou especialistas em administração escolar, pelo menos de líderes sensíveis aos problemas da educação, capazes de auxiliar na formação da política nacional e de colaborar na definição dos valores da sociedade.