

O ADMINISTRADOR DE ESCOLA BÁSICA NO EIXO DAS RELAÇÕES HISTÓRICO-SÓCIO-CULTURAIS: A PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADES

Elizabete Kuczynski Nunes

elizabete@liberato.com.br

elizabet@icaro.unisinos.br

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Educação Básica. Centro de Ciências Humanas – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof^a Dra. Flávia Obino Corrêa Werle

Defesa em dezembro de 2000

Abstract

The present work is situated in the research field of School and Educational Policies in Multicultural Society and it has the general goal of discussing the Basic School administrator's personal trajectory and his/her processes of identification with the administrative practice. In order to know and understand how the production of subjectivities in the relations of action and interaction of the school administrator happens in the school itself, aspects of his familiar, academic and professional background are analyzed. This research is based on the true lives of two Modern Foreign Languages teachers from two public schools of the state of Rio Grande do Sul, who changed over from the pedagogical to the administrative practice.

Key Words: school administration, subjectivity, culture.

A temática escolhida nasceu de questionamentos que surgem quando se tem vivência em vários tipos de escola. Em todas elas, na sua estrutura organizacional, aparece a figura do diretor: uma posição ora cobiçada, ora criticada. E, que lugar é esse, que ocupa um diretor de escola? É um “status”? É uma forma de exercer liderança? É uma indignação com àqueles que ali já estiveram?

A partir destas indagações, decidi estudar a figura do administrador de escola¹ com um enfoque na produção de subjetividades a partir de rupturas e deslocamentos. E, a luz de teóricos como Foucault, Guattari, Perrenoud e Nóvoa e outros, desenvolvi um *Estudo de Caso* focalizando dois professores-diretores graduados em LEM² de duas escolas públicas da 2ª DE – São Leopoldo, RS.

Através de dados fornecidos, constatei que o número de professores de LEM na função de diretores era significativa. Foi então que, para caracterizar a pesquisa e por considerar a Língua Alemã significativa em nossa região, decidi que o único professor-diretor de Alemão faria parte da pesquisa. A escolha se daria entre os oito professores-diretores de Língua Inglesa eleitos por voto direto para o período 97-99.

A partir daquele momento, passaram a fazer parte da pesquisa outras indagações, tais como: *Por que os Professores de LEM saem de sua prática pedagógica e vão para a prática administrativa? Como se processou o ensino-aprendizado desses professores? Que marcas histórico-sócio-culturais são retomadas pelos professores de LEM que se tornam administradores escolares?*

Após a análise qualitativa dos questionários enviados aos nove professores-diretores e aceita a idéia de participarem da pesquisa, surgiram Júlio e Ana, moradores da cidade de Santo

¹ A palavra administrador escolar foi empregada com o sentido genérico de diretor ou diretora, independente de ter ou não formação específica para a função.

² Leia-se Línguas Estrangeiras Modernas.

Antônio e Santa Luzia. Nomes fictícios que, a partir daquele momento passaram a responder as entrevistas com questões semi-estruturadas, tornando-se assim, os protagonistas desta história.

Uma história que foi contada partindo de uma visão geral de como se processou a entrada de valorização da importância do estudo das línguas alemã e inglesa em nosso país. Posteriormente, entrou em cena a trajetória pessoal da vida familiar, acadêmica e profissional de apenas dois administradores graduados em LEM.

Investir em aspectos relevantes da vida desses profissionais exigiu de mim um olhar privilegiando dois aspectos: de um lado, contemplando uma estrutura linear, cujas ações eram marcadas pela ordem cronológica própria da construção biológica dos seres humanos; enquanto que de outro lado, vi uma perspectiva psicológica, cuja estrutura não era linear, mas formada de movimentos que passeavam entre dualidades da ordem e da desordem, do encontro e da fragmentação, dos avanços e dos retrocessos, dos prós e dos contras que edificam não só a vida desses administradores, mas também minha vida e a vida de todos nós, leitores.

Na tentativa de avançar para melhor esclarecer todo esse processo, passei a retomar e a consolidar os objetivos inicialmente fixados, buscando a rigorosidade metodológica e o meu distanciamento, enquanto pesquisadora, a fim de *descortinar* o que se processou na vida desses dois administradores de escolas públicas gaúchas que migraram de suas práticas pedagógicas para a área administrativa. Foram, então, histórias de vida em busca de identidade, de um porto seguro.

Sendo assim, posso afirmar que na complexidade própria do ser humano, não existe um porto seguro. Percebi isso, pelas histórias relatadas, com características individuais, que foram sendo produzidas desde a infância e, assim, organizando as formas de ser, de sentir e de agir que os tornavam singulares. Dessa forma, teceram as suas redes de relações e participaram de muitos outros movimentos, de rupturas e deslocamentos. A forma como isso se produziu, diante das situações, teve um histórico marcado por produções subjetivas, a partir de enunciados históricos, sociais e culturais.

Posto isto, temos os indivíduos são capazes de produções subjetivas de *rejeição*, *apropriação* ou *reapropriação* por fatores cotidianos agenciadores e produtores de subjetividades. Tais fatores podem interferir ou organizar a produção dessas subjetividades e aí, mais uma vez, ocorre a inscrição ou não de cada indivíduo em relação aos enunciados propostos e propagados. Deriva-se, então, as produções de subjetividades como: *rejeição*, que é a não aceitação e a investida em outro campo; *apropriação*, cuja captura se dá pela aceitação de verdades instituídas e propostas, ou então, o indivíduo produz uma situação de emancipação em que reconstrói algo pela capacidade criadora do *eu*. E, é dessa maneira, que os enunciados são por nós interiorizados ou não, produzindo as nossas identificações. Entre um enunciado e outro, a produção da nossa subjetividade se encontra com a subjetividade do outro, formando a nossa própria história. Somos, de repente, uma nação, um grupo, uma escola, uma família, participando de processos de identificação da nossa identidade pessoal ou profissional com nuances culturais, cercados por uma rede de relações no cotidiano, onde se intercambiam idéias, valores, costumes de forma explícita ou implícita. Na verdade um território, cuja cultura interna e/ou externa se apresenta entre inter-relações, na produção de um jogo de capturas, de enunciados.

A escola tem essa estrutura e cultura organizacional que interage. Um território em que as posições hierárquicas são preenchidas por atores sociais, cujas ações e interações realizadas produzem subjetividades baseadas na sua trajetória da vida. E, nesse eixo das relações cotidianas, os administradores escolares organizam o fluxo administrativo, cujas demandas administrativas se produzem por estratégias e táticas para garantir a governabilidade, ou seja, a escola é este território em Então, a partir da vivência do *eu*, formas de construções singulares aparecem na administração. Nesse sentido, o lastro cultural, social e histórico, que é próprio de cada administrador, delinea as suas práticas, a partir de rupturas e deslocamentos **na** e **para** outras práticas por processos de identificação em busca de outras identidades. Identidades estas que não eram fixas, mas propensas a avanços e retrocessos cotidianos, construídas ao longo do tempo pelas produções subjetivas de cada um, nesse caso, de cada administrador.

Assim aconteceu nessas duas escolas públicas. À sua linha de frente estavam dois diretores que trouxeram uma bagagem de sentimentos, ações e reações delineadas nas histórias

do convívio familiar, onde aprendiam os valores, ideais e características próprias de cada grupo social. E, por isso, não desvincularam e não apagaram aquilo que capturaram, mas retomaram e reorganizaram na vida profissional aquilo que já tinham sido produzido nas fases anteriores.

Sob essa perspectiva, de um lado estava o professor Júlio, neto de imigrantes alemães que até os sete anos somente falava o alemão-dialeto, deslocou-se da sua prática pedagógica para ser administrador escolar de uma escola pública; de outro, estava Ana, uma professora de língua inglesa, que na insatisfação com a sua produção oral na disciplina buscou a experiência da prática administrativa.

Confiante que realizaria uma boa administração, Júlio assumiu a única escola de Ensino Médio da pequena cidade interiorana de Santo Antônio. Passou a administrá-la por confiança política e assim, com esta oportunidade, estaria de volta a sua terra natal. Foi então que, não tendo vínculo anterior com essa escola, ao assumir a direção enfrentou oposições e resistências por parte do corpo social. No entanto, com características pessoais de teimosia, conservadorismo, auto-crítica, sistematicidade, e pouca flexibilidade, entendia que através delas as dificuldades seriam superadas. Foi então que, quando as dificuldades começaram a aparecer, precisou produzir uma subjetividade de apropriação em relação à lei para garantir que estava agindo corretamente.

Nesse movimento de avanços e retrocessos de sua prática administrativa, passou a organizar uma administração individualizada em que se apropriou da escola agindo sempre de forma correta, inseguro ao ter que distribuir tarefas, porque se fossem feitas erradas poderiam comprometer-lo posteriormente. Inseguro na forma de administrar sentia-se frustrado em não conseguir participação do seu grupo na ação voluntária. Com o tempo, apesar da experiência deixá-lo mais tranquilo, Júlio foi produzindo uma subjetividade de apropriação em relação à escola isoladamente, com dificuldades para flexibilizar. Embora, sua experiência lhe trouxesse mais segurança a medida que o tempo passava.

Inseguro na prática pedagógica por não dominar a língua alemã padrão, não conseguia flexibilizar diante das situações novas, inesperadas; porque elas exigem flexibilização. Como se percebe, a forma de administrar tem um viés de características histórico-sócio-culturais importantes na produção de fatores interventores e organizadores da produção de subjetividades em relação às práticas exercidas. Tais fatores foram registrados no movimento das relações cotidianas, produzindo-o com a identidade profissional de diretor a partir de suas características pessoais.

Embora deslocando-se de uma área para outra em busca de uma identidade profissional, Júlio não conseguiu sentir-se satisfeito na produção de suas identificações. Ambas as práticas, a pedagógica e a administrativa, exigiram dele a flexibilização, o *jogo de cintura*, que ele não aprendeu ao longo de sua vida. Era tempo cronometrado, eram formas fixas de ser, agir em diferentes situações, que nem o curso de Letras Português - Alemão conseguiu oportunizar. A rigidez dessas situações lhe produzia subjetividades de apropriação e a segurança vinha a partir da forma limitada em se relacionar com as coisas, sem flexibilidades.

Foi então que, descobriu uma prática que pudesse produzir subjetividades de reapropriação. Fez então, um outro deslocamento para a música: tocar violino e cantar num coral em língua alemã. Lá sim, havia um único ritmo, uma partitura, uma igualdade de notas e sons que se repetiam, sem flexibilizar. Quando participava em teatros, corais e na música tocando violino com o grupo étnico-alemão, sentia-se bem pois revivia saudosos momentos de união, participação dentro de uma *família*, que não era biológica mas ligada por ideais, valores utilizando a língua alemã através da produção de uma subjetividade de reapropriação. A língua, neste caso, não era para ser ensinada era para ser vivida significativamente na coletividade. Uma língua que sempre foi valorizada e difundida na família e na comunidade.

Já, para Ana, aprendiz da língua inglesa, a história administrativa se deu diferentemente. Conhecedora da escola há muitos anos, com o voto direto contabilizou seu quinto mandato, e acreditando poder fazer mais pela escola, além de sua posição de vice-diretora, deslocou-se para o cargo administrativo sempre tendo apoio da comunidade escolar. Ana estava insatisfeita desde a graduação e não conseguindo produzir uma subjetividade de apropriação e reapropriação em relação à língua inglesa tanto pelas deficiências metodológicas, quanto às habilidades de falar e ouvir em inglês. E, a precariedade do seu ensino, quanto a recursos materiais levaram-na a

desistir a produzir uma subjetividade de rejeição em relação à prática pedagógica da língua. Então, trazendo um histórico de pessoa decidida, líder, com muitos anos na mesma escola, fizeram-na conhecida e benquista pela comunidade escolar; tornou-se, assim, autônoma para dizer o que entendia como melhor para a sua escola.

Ao administrar, conhecedora do território escolar, procurou reapropriar-se desse mesmo território organizando estratégias e táticas para manter suas aspirações de liderança. Por uma produção subjetiva de reapropriação desenvolveu processos autônomos como uma forma de garantir a sua permanência no cargo. Nesse sentido utilizou-se de uma equipe para tomar decisões finais, as quais eram descentralizadas e a figura de líder desaparecia sob estratégias e técnicas para melhor governar a escola pública. Dessa maneira, promoveu oportunidades para que sua comunidade escolar participasse da vida administrativa através da inscrição das pessoas em atividades escolares; dando um caráter democrático ao seu estilo administrativo. Desta forma, na produção das subjetividades o poder se instituiu como uma forma de saber.

Ser então administrador escolar é movimentar-se no território escolar, trazendo características pessoais que foram sendo produzidas ao longo da sua trajetória, elaborando sua identificação profissional. Essa não é fixa; mas, produzida por fatores organizadores e influenciadores da produção de subjetividades em movimentos diários nas relações humanas. Caracterizando-se assim, uma vida administrativa singular. É por isso que, cabe ao diretor ser uma *mola propulsora* para mobilizar o corpo social para uma educação integradora, que vise a cidadania, qualificação para o trabalho, tornando possível a construção e reconstrução do conhecimento, das experiências a partir da própria experiência pessoal de administrador escolar ao longo de sua trajetória. Nesse sentido, o administrador escolar, no seu papel relevante, deve favorecer às ações na escola, viabilizando uma educação entusiasta para toda a sua comunidade escolar.

Ao se tomar por base as práticas administrativas desenvolvidas nessas duas escolas, proponho uma reflexão das nossas próprias práticas por um viés histórico-sócio-cultural. Parece urgente que se agreguem às práticas pedagógicas e administrativas o reconhecimento e o respeito em relação à ação do outro. Práticas que sejam realizadas produzindo uma apropriação em relação à atuação; mas que também se ofereçam ao outro, oportunidades de produções subjetivas de reapropriação; conseqüentemente, a partir daí, uma rede de movimentos se instale em direção a identificações com o território escolar, produzindo histórias de vidas emancipadas; porque a Lei e a formação para a administração escolar, mesmo instituídas como democráticas, não sustentam as práticas realizadas nas escolas. O democrático fica mais em nível de palavra e não de realidade.

Então, gostaria de enfatizar que esta pesquisa não teve a intenção de estabelecer preconceitos, determinismos ou elencar características ideais de administração escolar; mas sim, apresentar aspectos histórico-sócio-culturais a partir das produções subjetivas de história de vidas. Dessa forma, pela figura do administrador, retomo as possibilidades de emancipação do *eu*; resgatando, dentro de suas práticas, perspectivas para outras produções subjetivas criadoras. E, na compreensão da inconclusão de ser humano, que aconteça o reconhecimento do outro com direito à Educação Básica no sentido geral e com direito de ter sua(s) culturas(s) respeitadas.

Assim, a escola, através de seus representantes, pode proporcionar uma administração pautada na cidadania, no respeito e na participação. Que a administração escolar, de qualquer tipo de escola, seja um território em que se produzam e promovam subjetividades que valorizem a democracia da participação sem máscaras, sem aniquilamentos, sem reduções, sem pano de fundo, em que estratégias e táticas sejam utilizadas para a emancipação e não para oprimir, para capturar. Acima de tudo, as escolas precisam de líderes que não transformem os cargos e as posições hierárquicas para sobrepujarem-se ao outro, mas para apontarem caminhos de emancipação, por processos de identificação.

E, nesse sentido, não seja utópico a nossa identidade de educação brasileira, a partir do momento em que possamos realizar processos de singularização, a partir do resgate de valores, ideais, costumes, respeito e liberdade. Momentos em que todos possam lutar pela reapropriação do ser cidadão na construção de um mundo melhor, na construção de espaços subjetivos numa busca constante pela construção e reconstrução de conhecimento, que se funda na sua própria inconclusão.

Bibliografia

- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *Identidade e Etnia – Construção da pessoa e resistência cultural*. São Paulo: Brasiliense, 1986. 170 p.
- FOUCAULT, Michel. *A Arqueologia do Saber*. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997. 239 p.
- _____. *Microfísica do Poder*. 13. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1998a, 295 p.
- _____. *Vigiar e Punir*. 18.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998b. 262 p.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia- Saberes necessários à prática educativa*. 6. ed. São Paulo: Paz & Terra, 1997. 165 p.
- GUATTARI, Félix, ROLNIK, Sueli. *Micropolítica – Cartografias do Desejo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1996. 327 p.
- HALL, Stuart. *Identidades Culturais na Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 1997. 111 p.
- IANNI, Octávio. *Imperialismo e Cultura*. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1979. 149 p.
- LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*, Brasília: INEP, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.
- NÓVOA, António (Org.). Para uma Análise das Instituições Escolares. In: _____. *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.187 p. 13-43.
- PERRENOUD, Philippe. *Práticas Pedagógicas Profissão Docente e Formação- Perspectivas sociológicas*. Lisboa: Dom Quixote, 1993, 206 p.
- TOLLEFSON, James W. *Planning Language, planning inequality*. New York: Longman, 1991. 234 p.