

## DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR PERANTE O ATUAL CONTEXTO DE MUNDIALIZAÇÃO

Magali de Castro\*

**Resumo:** Esse texto trata dos desafios enfrentados pelos administradores escolares desse final de milênio, diante da economia globalizada. Partindo das origens e dimensões da globalização, são abordados os principais problemas do mundo globalizado, com enfoque especial da situação do Brasil, culminando na análise dos principais desafios que o contexto de globalização apresenta aos administradores escolares e do papel desses profissionais na construção de uma sociedade mais desenvolvida e mais justa. No mundo atual, com a facilidade de aquisição de computadores domésticos e com a grande disponibilidade da informação, o grande desafio dos administradores escolares é saber quando e onde é conveniente e necessário introduzir novas tecnologias em sua escola. Eles precisam enfrentar vários desafios no sentido de construir uma boa escola que prepare seus alunos para o mundo.

**Palavras-chave:** administração; globalização; administração escolar; política educacional; políticas públicas

**Abstract:** The purpose of this paper is to discuss the origins and dimensions of globalization and analyze the globalized economy at the end of this millenium, focusing especially the Brazilian political, economic and social context. The challenges imposed by this context on contemporary educational managers will be presented and their role in the construction of a developed and just society will be emphasized. In contemporary world, when more and more families can buy a microcomputer and information is becoming more easily available, the challenge faced by school administrators is to know when and where it is proper and necessary to integrate new technologies into their schools. They need to face many challenges to construct a school capable of preparing their students for a new reality.

**Descriptors:** administration; globalization; school administration; educational policy; public politics.

### Introdução

No atual contexto de mundialização, onde as relações sociais estão cada vez mais emaranhadas em interesses econômicos e políticos e onde os contatos pessoais são substituídos pela tecnologia, em uma sociedade competitiva e impessoal, a educação ocupa papel primordial, sendo uma das armas mais eficientes para o bom posicionamento dos países no cenário mundial.

Embora seja dever do Estado a oferta de educação para todos, a garantia de um ensino de qualidade não está afeta apenas às propostas governamentais; ela depende, essencialmente, do compromisso e da atuação dos profissionais da educação. Propostas governamentais, mesmo que bem elaboradas, não bastam para alterar a realidade

---

\* Profª da PUC/MG

do ensino, se não forem devidamente implementadas e acompanhadas na escola, principal *locus* de produção e divulgação do saber e da cultura.

Na linha de frente das escolas, com a responsabilidade de coordenar os projetos, as verbas e toda a atividade pedagógica, encontra-se o administrador escolar, cuja tarefa torna-se mais complexa neste final de século quando a educação situa-se como móvel principal na caminhada para uma sociedade mais justa e mais humana. Neste texto, são abordados os principais desafios e perspectivas que o atual contexto impõe a esses profissionais.

### **O atual contexto de mundialização econômica, política e sociocultural**

A mundialização econômica, política e sociocultural, conhecida como globalização, apesar de ter suas origens na internacionalização do comércio entre países europeus e oriente, a partir do século XV, é diferente, já que não se limita à ultrapassagem de fronteiras e à expansão das atividades econômicas. Realiza-se nos níveis político, econômico e sociocultural, apontando oportunidades de desenvolvimento mundial em uma economia aberta e competitiva, ao mesmo tempo em que gera problemas de difícil solução.

Em sua *dimensão política*, a globalização representa um momento de transnacionalização acelerada do capitalismo, caracterizando-se por macrodecisões políticas em âmbito mundial, cuja expressão máxima é o Banco Mundial<sup>1</sup> e o Fundo Monetário Internacional – FMI, pelos desencontros entre o Estado e a sociedade civil, pelos processos de privatização e pela hegemonia das grandes corporações e conglomerados. No contexto globalizado, os Estados Nacionais, especialmente os países de terceiro mundo, definem suas políticas sob a égide do Banco Mundial que, ao prestar assistência financeira aos países em desenvolvimento, dita normas e estabelece políticas para os mesmos, muitas vezes sob a

forma sutil de recomendações. O Banco Mundial propõe que os Estados Nacionais transformem sua estrutura produtiva, desenvolvam as exportações, limitem a intervenção estatal e reduzam a dívida pública externa. Em troca dos fundos contratados, exige um pacote de medidas e um comportamento disciplinado por parte dos países contratantes. O Fundo Monetário Internacional tem uma atuação puramente financeira, definindo programas de ajuste financeiro, que introduzem medidas corretivas a curto prazo, sem se preocupar com o processo global de saneamento da economia. Conta, hoje, com uma afiliação quase universal, estando os países-membros comprometidos com princípios básicos de circulação e conversão de moeda.

Assim, reformas estruturais efetivadas por vários países são lideradas pelo Banco Mundial e pelo FMI. Mais cedo ou mais tarde todos os países acabam subordinando suas políticas econômicas e sociais a esses dois órgãos. Segundo Ianni (1996), o projeto nacional não é mais soberano; agora as decisões são adotadas em conformidade com os grupos técnicos de Corporações transnacionais do FMI e do Banco Mundial. Para ele, os países não estão mais definindo suas diretrizes no plano da economia.

Dentro dos limites impostos por esses dois órgãos, no que tange à política interna e externa, cabe ao Estado o estabelecimento de políticas monetária e fiscal eficientes, capazes de manter o baixo nível de inflação e de garantir o suprimento da poupança, da política educacional, para manter os níveis desejáveis de escolaridade, das políticas sociais que assegurem um nível de vida, no mínimo razoável, aos cidadãos, e das políticas que visam ao fortalecimento da identidade nacional, capaz de consolidar os valores e preservar a cultura nacional.

O desenvolvimento dessas políticas envolve uma série de problemas, entre os quais a diferença entre o Estado e a sociedade civil. A gestão do aparelho estatal tem uma lógica voltada para a transnacionalização e a dinâmica da sociedade civil não

encontra eco no âmbito do Estado, pois ela se volta para o povo. Há uma grande distância entre a sociedade civil e o Estado. Este está envolvido com os órgãos que ditam a economia mundial e age segundo critérios transnacionais, enquanto os diferentes setores da sociedade civil, diante dos problemas, insatisfações e carências que estão vivendo, reivindicam direitos que, na maioria das vezes, não condizem com a política econômica e com os interesses do Estado. Na luta por esses direitos, alguns atores da sociedade formam grupos cada vez mais fortes e numerosos que, amparados pela Igreja, por Academias de Ciências, por entidades econômicas e Sociais e pelas Organizações Não-Governamentais, enfrentam as instituições estatais. A emergência desses novos grupos – sem-terra, homossexuais, negros, mulheres, índios – denota a formação de uma nova consciência social e impõe a reorganização da esfera pública, no sentido de legitimar a participação política dos diversos grupos de cidadãos que lutam pelos direitos humanos. Essa reorganização supõe a superação do embate entre privado e estatal.

Esses fatos apontam para a necessidade de parcerias crescentes entre o poder público e a iniciativa privada, com redirecionamento do papel do Estado de forma equilibrada, fugindo-se dos monopólios públicos ou privados. Cabe ao Estado exercer um papel regulador, fornecendo as bases para a luta pela estabilização econômica e social.

Na busca de formas mais eficientes de administração pública, é preciso que o Estado busque parceria com empresas públicas não-estatais, como universidades, museus, hospitais, Centros de Pesquisa, Organizações de defesa do meio ambiente e de proteção dos direitos humanos e com as Organizações Não-Governamentais, que vêm se esforçando para suprir as lacunas deixadas pelo Estado no cumprimento de suas funções básicas, buscando solução para os problemas vividos por parcelas significativas da população, através de experiências alternativas comunitárias.

Um ponto de discordância entre a sociedade civil e o Estado está nos programas de privatização, que vêm sendo desenvolvidos pelo Governo desde 1991. Teoricamente, a privatização iria fortalecer as finanças públicas, através do crescimento do setor privado, que implicaria no aumento de impostos. Entretanto, os programas de privatização do país são feitos sempre em detrimento da sociedade, que acaba levando prejuízo: siderúrgicas, ferrovias, bancos e companhias de energia elétrica são entregues a determinados grupos economicamente hegemônicos por preços irrisórios, ficando o Estado com as dívidas referentes a indenização de trabalhadores demitidos, débitos com previdência e impostos. A privatização tem sido, na realidade, uma entrega das melhores empresas a grupos de grande poder econômico. Fala-se que essas empresas são grandes elefantes brancos e cabides de emprego e que não cabe ao governo administrá-las. Tais argumentos podem justificar a privatização, mas não explicam o fato de o governo entregá-las com prejuízo para o Estado e, conseqüentemente, para os contribuintes.

Em sua *dimensão econômica*, a globalização se evidencia na nova macroestrutura financeira global, com associação de empresas e formação de conglomerados, na unificação do mercado em escala planetária e na abertura e integração dos mercados de câmbio e títulos financeiros. A globalização econômica foi viabilizada, principalmente, pela aceleração das transformações tecnológicas e pela reorganização dos padrões de gestão e organização da produção. Tanto o uso de novas tecnologias baseadas na microeletrônica, na informática, nas telecomunicações, nos novos materiais e na biotecnologia, quanto a introdução de novos métodos de gestão, baseados principalmente na Qualidade Total e na reengenharia ou revitalização das empresas, visam elevar os níveis de produtividade e as margens de lucro. Com eles, o sistema financeiro aumentou sua capacidade de processar transações em nível global.

Com o processo de reestruturação produtiva e de desenvolvimento das políticas de privatização, há a redefinição do poder econômico e a formação de uma nova liderança empresarial: o grande capital privado nacional, aliado ao capital externo, reestruturou-se através de alianças e formações de grandes conglomerados multinacionais, sendo fortalecidos pela privatização de empresas públicas e de bancos estatais. Os médios e pequenos empresários, debilitados e marginalizados, ficam sem condições de competir nem mesmo no mercado interno. Há uma hegemonia das grandes corporações e conglomerados transnacionais, que acabam ditando os processos de tomada de decisão que definem os rumos da economia mundial.

No plano econômico, o mercado nacional subordina-se ao mercado global, com movimentação de elevadas cifras no mercado mundial de capitais, sendo as atividades industriais e financeiras lideradas pelas grandes empresas transnacionais, que concentram 2/3 do mercado mundial, basicamente no interior da tríade EUA-Japão-Alemanha, países hegemônicos no cenário econômico mundial.

Segundo Braga (*Folha de São Paulo*, 01-09-96), a globalização tem como núcleo uma interdependência patrimonial dos proprietários dos principais países industrializados: seus ativos e passivos estão conectados a ponto de tornar interativa e supranacional a gestão público-privada da riqueza. Tal interdependência transnacionalizada dá origem ao surgimento de uma “macroestrutura financeira global”, formada pelos Bancos Centrais, pelos grandes bancos internacionais, por diversas organizações financeiras, pelas grandes corporações industriais e pelos proprietários de grandes fortunas, todos operando nas Bolsas de Valores a valorização e desvalorização das moedas e ativos financeiros, títulos de propriedade representativos da riqueza. As grandes empresas, com seu enorme poder financeiro, manejam o dinheiro, tanto na circulação industrial quanto na circula-

ção financeira, que passam a ser domínios altamente conexos.

No contexto globalizado, a unificação do mercado em escala planetária, através de organizações mundiais como a Associação de Livre Comércio das Américas – ALCA – ou a Organização Mundial do Comércio – OMC – tem a vantagem de permitir o acesso a todos os mercados e investidores, mas torna difícil a competição dos países menos desenvolvidos. Por essa razão, os países preparam-se para a competição global através de integrações regionais, constituindo Blocos Econômicos Regionais, como a Comunidade Econômica Européia – CEE, o Nafta, o Mercosul e outros, levando à expansão do comércio internacional. Essa integração regional é liderada pelas grandes corporações e representa uma acomodação dos Estados Nacionais às imposições do globalismo e uma forma de preservação das culturas nacionais.

Nesse sentido, apontamos o Mercosul<sup>2</sup> como uma iniciativa da diplomacia sul-americana, que formou um bloco econômico, visando melhores condições comerciais a seus integrantes e aplicando tarifas externas comuns para os países não-membros. Os países membros dos Blocos Regionais precisam se empenhar em elaborar seus projetos voltados para a perspectiva ampliada do bloco a que pertencem, extrapolando os limites nacionais, ainda que isso represente uma redução de seu grau de liberdade na reestruturação da economia nacional.

Em relação ao seu aspecto econômico, Mercadante (*Folha de São Paulo*, 06-04-97) afirma que a globalização é uma etapa superior do processo de internacionalização da economia, que subordina os destinos dos povos e nações ao interesse de grandes empresas e bancos da economia transnacionalizada, concentrando o poder nas grandes potências industrializadas.

A *dimensão sociocultural* da globalização é, muitas vezes, interpretada de forma restrita. Seus aspectos sociais e culturais não se resumem às oportunidades do consumismo

de artigos importados mais baratos e de melhor qualidade ou à aproximação entre cidadãos de diferentes culturas. O processo de mundialização econômica tem extensões e conseqüências sociais e culturais mais amplas: assuntos, como equilíbrio ecológico, meio ambiente, utilização de energia nuclear, engenharia genética e manipulação de recursos naturais, não comportam atitudes isoladas e são, na atualidade, alvos de interesse e preocupação dos órgãos internacionais, exigindo a cooperação internacional para seu enfrentamento.

No contexto de internacionalização da economia há a tendência de anular barreiras alfandegárias e migratórias e de diminuir as restrições ao capital e ao trabalho, incrementando os processos transnacionais. Opera-se, assim, certa homogeneização de consumo em sociedades diferentes do ponto de vista econômico, não só através das propagandas da TV, mas também por meio das redes tipo Mac Donalds, Coca Cola, C & A, que se espalham com sucesso pelo mundo inteiro.

Além da mundialização do consumo, a globalização levou à internacionalização dos mercados culturais e do debate intelectual. Os aspectos culturais vêm transcendendo os limites geográficos, seja através da informática, que vem ampliando, de forma acelerada, as possibilidades de acesso à informação em nível mundial, seja através da internacionalização da televisão, que coloca as pessoas dos mais diversos níveis sociais em contato com o mundo e com os problemas internacionais. Além disso, através da diminuição das restrições à imigração, aumentaram as possibilidades de maior movimentação das pessoas pelos diversos países e a maior parte das grandes cidades do mundo são multiculturais, abrigo de pessoas de várias nacionalidades e culturas diversas.

Para Ianni (1996), a grande solução dos problemas sociais e culturais está na gestão política da sociedade, tanto em âmbito local como em âmbito nacional e mundial, pois o

mundo está carente de instituições e de estruturas para uma gestão política dos problemas mundiais. Segundo ele, não se trata de pensar num Estado mundial, mas de pensar em instituições que gestionem diferentes problemas, diferentes aspectos da realidade mundial.

### **Alguns problemas relacionados com o contexto de globalização**

A globalização envolve dois tipos de problemas: os de ordem externa, que dizem respeito à posição dos países em suas relações internacionais e os de caráter interno, que abrangem os problemas vividos internamente pelos Estados Nacionais. Dois problemas externos podem ser apontados:

- O processo de globalização tem seus aspectos negativos até mesmo para os três países economicamente hegemônicos – EUA, Japão e Alemanha. Entretanto, os maiores problemas são sentidos pelos países em desenvolvimento que, além de perderem sua autonomia econômica, correm o risco de perderem a maior parte de suas indústrias e serviços mais importantes e de seus recursos naturais em favor dos investidores estrangeiros;
- A construção dos blocos econômicos regionais, ao mesmo tempo em que leva à expansão do comércio internacional, contribui para aumentar o grau de interdependência entre os países deles participantes. Essa interdependência, aliada ao grande fluxo de capital internacional nos Estados Nacionais, faz com que estes percam o controle de suas economias. Assim, o processo de globalização aumenta o risco de desregulação ou da perda de controle das economias nacionais.

Além desses problemas relacionados com sua posição no contexto mundial, os Estados Nacionais, especialmente os países em desenvolvimento, vivem internamente alguns problemas no contexto da globalização:

- A estagnação do processo de desenvolvimento leva à gradativa falência financeira

do país: o desemprego reduz o poder aquisitivo, a contenção de gastos gera a recessão e esta se traduz em mais desemprego, formando um círculo vicioso de difícil solução. As crescentes disparidades salariais e o processo generalizado de concentração de renda constituem fatores de instabilidade socioeconômica.

- Grandes cidades, ao lado de evidente riqueza, confrontam-se com dramáticos problemas sociais. Os altos índices de mortalidade infantil, a irrisória renda *per capita*, o aumento crescente da violência e da criminalidade, a imigração descontrolada, gerando grande número de indigentes e de moradores de rua, a pauperização da classe trabalhadora e os altos índices de desigualdade social e cultural são problemas que afligem a maior parte dos países em desenvolvimento e até mesmo alguns países desenvolvidos.
- O desemprego é um fenômeno do século, não apenas nos países em desenvolvimento. Com o avanço da tecnologia, tarefas realizadas pelos homens vão sendo substituídas e aumenta, dia a dia, o número de trabalhadores sem emprego. A perda de importância relativa da indústria, os períodos de recessão cada vez mais frequentes e os encargos sociais elevados dificultam ainda mais a criação de empregos. O desemprego e o aumento das contratações de tempo parcial geram a incorporação de grande contingente da população ao setor informal da economia. Esse quadro se agrava, com a debilitação das organizações sindicais e o decréscimo da filiação sindical. Os partidos e Sindicatos estão em crise.
- O grande partido do mundo atual é a mídia, que se transformou em poderosas corporações, que atuam em escala mundial independentemente dos partidos. A mídia tem o poder de controlar a forma como os fatos serão conhecidos e interpretados pelas pessoas do mundo inteiro disseminando, através dos jornais, dos programas de rádio e TV e dos outros

meios de comunicação, a visão de mundo que interessa aos grupos de poder representados por ela.

Esses problemas geram a exclusão social e apontam para a necessidade do estabelecimento de políticas sociais mais efetivas. A ausência de políticas públicas nas áreas que definem a qualidade de vida do cidadão gera estagnação do processo de desenvolvimento.

### **O Brasil no cenário da globalização: algumas reflexões sobre educação**

Ao definir a política para a globalização, o presidente Fernando Henrique Cardoso afirmou que o Estado deve administrar seus efeitos positivos e negativos sem, no entanto, proteger setores específicos da concorrência com os produtos estrangeiros. Segundo ele, a proteção verdadeira hoje é:

Informe-me e sinalize qual é o futuro, para que eu possa me organizar para enfrentar esse futuro e para que eu possa competir, com condições semelhantes àquelas dos que estão do outro lado das barreiras nacionais (*Folha de São Paulo*, 09-04-97).

Esse discurso do Presidente sugere que o País está devidamente preparado para a competição em nível internacional, o que supõe uma adequada educação de seus profissionais.

Entretanto, a adaptação das empresas brasileiras à globalização está acontecendo de forma desordenada, devido à desigualdade de condições na concorrência com os grupos estrangeiros, sendo apontado como um dos problemas básicos o baixo nível de escolaridade de grande parte dos seus trabalhadores, que não estão preparados para atuar em empresas modernas e informatizadas e, muitas vezes, nem mesmo são alfabetizados o suficiente para serem submetidos a cursos de atualização profissional. Os novos padrões de produção e a expansão da tecnologia geram uma transformação no sistema de empregos, sobretudo no que se refere à absorção de mão-de-obra não-qualificada. Entra aí a

função do governo, no sentido de priorizar a educação, ampliando o acesso a ela por parte de toda a população e implementando programas específicos de qualificação.

Apesar das constantes propagandas do governo sobre suas atividades relacionadas com o setor educacional, a educação não tem sido valorizada. Ela tem estado presente, como plataforma importante, nos palanques eleitorais mas, após eleitos, os governantes sempre priorizam a estabilização econômica, as grandes obras de construção civil e os megaeventos, que trazem popularidade e votos, em detrimento da educação e da saúde que, entre outros aspectos sociais, como presídios, “sem-terra”, “sem-teto”, violência urbana e menores de rua, são problemas clássicos de nosso país. Como consequência, o Brasil situa-se muito mal no *ranking* mundial de “indicadores sociais”, entre eles o índice de escolaridade. Sendo o país mais industrializado da América Latina, o Brasil é um dos que apresenta os piores índices em indicadores como: alimentação, educação, saúde e moradia. Nosso país está entre os que possuem a menor expectativa de vida, os maiores índices de mortalidade infantil e o menor índice de escolaridade básica, logicamente acompanhado pela maior taxa de analfabetismo.

O desprestígio da educação se traduz no salário dos professores, principalmente dos da educação básica que, dedicados a uma carreira intelectual, não têm condições nem mesmo de manter a assinatura de um jornal e muito menos de adquirir os livros necessários à sua atualização. Isso sem contar que os baixos salários obrigam grande parte dos professores a dobrar ou triplicar o turno de trabalho para assegurar a sobrevivência, não lhes restando muito tempo para estudo na corrida entre uma escola e outra. O problema da atualização dos professores, que já é dificultada por seus baixos salários, torna-se mais complexo devido à carência de programas de formação continuada por parte dos órgãos públicos. Assim, os professores de ensino básico – aqueles que lançam as bases da formação de nossos cidadãos – trabalham em condições difíceis e rece-

bem salário equivalente ao dos operários não-qualificados, sendo chamados por Bosi de “bóias-frias do giz e da lousa” (*Folha de São Paulo*, 09-03-97).

Outro problema que está afetando a posição do Brasil no cenário mundial é nossa alta taxa de analfabetismo. Em um país, em que grande parte da população adulta não teve condições de ser alfabetizada no período certo,<sup>3</sup> a educação de adultos não é priorizada, sendo cada vez maior o reflexo do analfabetismo no mercado de trabalho. O governo não tem uma política incisiva de educação de adultos e os programas como o “Comunidade Solidária” não têm continuidade. Além disso, nem as universidades priorizam a educação de adultos nos cursos e trabalhos acadêmicos. Apesar de a educação ser um direito de todos, o Brasil não está oferecendo as condições para uma educação básica de qualidade nem às crianças e adolescentes nem aos adultos. O governo admite dar prioridade à educação de crianças e, apesar de financiar alguns programas de educação de jovens e adultos, afirma que esta deve ser feita pela comunidade, em parceria com empresas e Organizações Não-Governamentais.

Na tentativa de solucionar os problemas, setores governamentais de nosso país tomam medidas descoladas da realidade nacional e inspiradas nos países de primeiro mundo. Por exemplo, a iniciativa ligada ao Programa Nacional de Informática, de gastar 450 milhões, informatizando 6.000 escolas públicas. Não nos parece sensato nem adequado à nossa realidade levar computadores para as escolas, quando não se conseguiu ainda cobrir suas necessidades básicas de funcionamento: material didático, giz, papel, merenda e um corpo docente devidamente remunerado. Busca-se informatizar escolas onde a desnutrição, a inadequação de métodos e teorias pedagógicas e os péssimos salários pagos aos professores são apenas alguns dos problemas persistentes e não resolvidos.

A esses aspectos mais relacionados com educação somam-se outros, que geram descontentamento e insegurança nos profissionais, não só da área de educação. No contexto

da globalização nosso país, para se tornar competitivo no mercado internacional e enfrentar a realidade da economia globalizada, busca uma redução do custo em cima dos assalariados e dos funcionários públicos. Segundo o presidente FHC, a economia globalizada cria pessoas dispensáveis no processo produtivo, que são “inempregáveis”. Esses trabalhadores foram engolidos pelo desenvolvimento tecnológico e não têm mais lugar natural na economia (*Folha de São Paulo*, 08-04-97).

O governo faz alianças com políticos e parlamentares, ampliando seus privilégios em troca da aprovação de medidas impopulares, que sacrificam cada vez mais a massa de cidadãos trabalhadores, cujos votos colocaram o presidente e os parlamentares nas posições de poder que ocupam. Estes, muitas vezes, deixam de representar suas bases políticas e legislam em causa própria, quando não são envolvidos em escândalos de corrupção.

Outro problema do Brasil está ligado à sobrevalorização do real, colocado em patamar artificialmente elevado em relação ao dólar. Esse fato, apesar de dar uma impressão de que o país tem uma moeda forte, ocasiona problemas econômicos externos, tais como o aumento do *déficit* financeiro, comercial e de serviços com o exterior e dificuldades na balança comercial de exportações.

No cenário de globalização, o Brasil convive com sérios problemas econômicos que dificultam sua boa situação no cenário mundial e tem pela frente uma longa caminhada, no sentido de conseguir melhor posicionamento. Há problemas de infra-estrutura econômica que estão longe de serem solucionados, as empresas privadas nacionais não têm condições de competir em uma economia globalizada e as privatizações das multinacionais brasileiras, como a Vale do Rio Doce, estão acompanhadas pela desnacionalização. Ao lado disso, o atraso da educação continua sendo o mais grave problema estrutural do desenvolvimento e um grande entrave à competição em termos internacionais. Os problemas estruturais da competitividade não estão sendo equacionados no sentido de uma estratégia

de inserção soberana do país no cenário mundial (*Mercadante, Folha de São Paulo*, 06-04-97).

### **O administrador escolar perante o atual contexto: alguns desafios e perspectivas**

O administrador escolar tem um importante papel na inserção do Brasil no mundo desenvolvido e na superação dos problemas que entravam o desenvolvimento, na medida em que lidera instituições educacionais, onde são formados os cidadãos e os profissionais do país. A caminhada nesta direção supõe o enfrentamento de alguns desafios impostos pelo atual contexto.

Consideramos como o grande desafio do século o posicionamento com inteligência e lucidez diante da explosão tecnológica. O uso de equipamentos e de *softwares* não pode ser indiscriminado; ele precisa estar integrado em um programa de revitalização das escolas. No atual contexto, a oferta é grande e os preços tentadores e os administradores não podem se deixar levar pela tentação de adquirir equipamentos só porque estão baratos. A compra indiscriminada levará, inevitavelmente, ao desuso e à obsolescência do equipamento.

Em artigo da *Folha de São Paulo*, o Ministro Paulo Renato afirmou que

um dos grandes desafios da gestão educacional de nossos tempos é introduzir na escola as novas tecnologias que este final de século vem tornando cada vez mais presentes em nosso dia-a-dia (02-03-97).

Ao contrário do Ministro, acreditamos que o maior desafio não está em introduzir as novas tecnologias na escola, mas exatamente em não introduzi-las simplesmente porque estão muito difundidas, se as escolas não apresentarem as condições para assimilá-las. Isoladas de um planejamento educacional mais amplo e introduzidas em um contexto em que faltam as condições básicas, as novas tecnologias não trazem o desenvolvimento esperado e as máquinas e equipamentos viram sucata. Introdu-

zir na escola os recursos tecnológicos no mundo de hoje, quando as ofertas são inúmeras e os custos relativamente baixos não é um desafio, é mais uma acomodação aos usos da época. O verdadeiro desafio está em vencer a tentação de introduzi-los antes de investir na solução de outros problemas mais graves que a escola enfrenta, de preparar o pessoal para utilizá-los adequadamente e de dotar as escolas de condições para manutenção e atualização dos equipamentos.

Outro desafio para os administradores escolares nesta virada de século liga-se à educação dos jovens para a vida social, a cidadania e o trabalho em um mundo mutante e volante, com grande explosão de informações e valores imprevisíveis. Esta tarefa supõe algumas considerações:

Nesta nova sociedade, o cidadão tem a seu dispor grande massa de informação, cabendo à escola trabalhar no sentido de desenvolver as qualidades necessárias ao cidadão do futuro: criatividade, iniciativa, espírito crítico, capacidade de adaptação às novidades. O cidadão tem que saber questionar, lutar por seus direitos, respeitar os direitos alheios e buscar as mudanças ao invés de se acomodar.

No contexto onde todos são levados a pensar e não a reproduzir conhecimentos, é necessário que os profissionais estejam sempre se atualizando e se preparando para lidar, simultaneamente, com várias áreas. Cabe aos administradores escolares fornecerem o estímulo e os subsídios para que seus professores e alunos realizem pesquisas e trabalhem sempre no enfrentamento das novas situações, buscando as mudanças possíveis e desejáveis para a escola.

A formação dos profissionais para o novo mercado de trabalho tem que levar em conta que, na economia globalizada, o trabalhador precisa ter sólidos conhecimentos básicos, grande capacidade de aprendizagem, treinamento para o exercício de funções renovadas e reformuladas, iniciativa para se defrontar com o imprevisto, polivalência e capacidade de comunicação. A velocidade das transformações tecnológicas tem de-

mandado não só uma ampliação de conhecimentos mas, sobretudo, uma capacidade de aprender continuamente.

Também constitui um desafio para os administradores de escolas públicas a nova configuração de sua clientela. Diante da precária situação econômica das famílias de classe média e da queda de seu poder aquisitivo, a migração de crianças dessas famílias das escolas particulares para as públicas é cada vez mais freqüente. O atendimento a uma clientela social e economicamente diversificada supõe criatividade por parte dos educadores.

O próprio processo decisório é um desafio nesta sociedade mutante e plural. A capacidade de seleção e escolha rápida na tomada de decisões é um fator que pesa nos dias atuais, quando as mudanças se processam tão rapidamente que ninguém pode ter certeza de que está de posse da última verdade ou da última versão dos fatos. Em seu dia-a-dia, o administrador se depara com as mais diversas opções, cujas conseqüências nem sempre são previsíveis e diante das quais deve dar uma resposta rápida. O bom senso, a inteligência e a criatividade são fundamentais ao bom administrador.

Finalmente, é importante que os administradores escolares saibam estabelecer as parcerias mais convenientes para o tipo de escola que administram. Em um contexto que exige profissionais polivalentes e capazes de uma aprendizagem constante, a educação não se limita à escola, sendo necessário o estabelecimento de parcerias com as organizações sociais, com as empresas, com as lideranças comunitárias e com outros órgãos que possam, junto com a escola, buscar as soluções mais viáveis para sua tarefa de formar cidadãos capazes de enfrentar os desafios que o próximo milênio anuncia.

## Conclusão

Os fatos apresentados demonstram que a educação é um grande desafio para o nosso país, neste novo milênio. Somente ela poderá impulsionar o desenvolvi-

mento tecnológico, econômico e social, pois a educação é estratégica para o desenvolvimento não só em seu aspecto de preparação profissional, mas também na formação do cidadão.

A sociedade que vislumbramos no milênio que se aproxima demanda conhecimento, capacidade de aprendizagem e de discernimento em grande escala. Nela, o direito à educação não se resume à existência de escola para todos, não de qualquer escola, mas de uma escola de qualidade, sem preconceitos, que dê oportunidade de crescimento a todos os alunos.

Somente através da educação poderemos superar os descompassos e as injustiças sociais de nosso país, considerando como “educação” não apenas o domínio de conhecimentos teóricos e práticos relativos às ciências, às habilidades básicas e às profissões, mas também educação enquanto prática de cidadania e de luta pelos direitos humanos e respeito às pessoas, às coisas públicas e aos recursos naturais.

Enfrentando os desafios que lhe são impostos e procurando agir com sensatez, humanidade, justiça e competência, o administrador escolar estará dando sua contribuição para a preparação do cidadão capaz de assumir sua parcela de responsabilidade em um mundo plural e competitivo – do cidadão atuante e disposto a participar da construção de um mundo melhor.

## Notas

1. O Banco Mundial é composto por um conjunto de instituições, lideradas pelo Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento - BIRD, que abrange quatro agências: a Associação Internacional de Desenvolvimento - IDA, a Corporação Financeira Internacional - IFC, o Centro Internacional para a Resolução de Disputas sobre Investimentos - ICSID e a Agência de Garantia de Investimentos Multilaterais - MIGA. Em 1992, o Banco Mundial assumiu, ainda, a administração do Fundo Mundial para o Meio Ambiente - GEF.

2. Mercosul: união aduaneira entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, signatários do Trata-

do de Assunção, de 26-03-91, ratificado pelo Poder Legislativo de cada país. Em 10-10-96, entrou em vigor o acordo de associação entre o Chile e o Mercosul, estando em estudo a entrada da Bolívia.

3. Segundo Lúcia Martins, o censo de 1991 acusou 19 milhões de analfabetos com mais de 14 anos no país. Ver: Lúcia Martins, Educação de adultos virou ensino de 2ª classe. *Folha de São Paulo*, 5-5-97.

## Referências Bibliográficas

### Livros e artigos de revistas

- Cabrera, E.J. (1995). Neoliberalismo e identidade nacional na América Latina. *Universidade e Sociedade*. Andes. S.P. n. 8, pp. 15-26. fev.
- Castro, M.de.(1997) As instituições escolares rumo ao terceiro milênio: Implicações do atual contexto de globalização na construção do projeto político-pedagógico. *Revista de Educação CEAP*. Ano 5, n. 16, pp. 7-18. mar.
- Gonçalves, E. P. e Formiga. (1996). Globalização e mundo do trabalho: A emergência de novas bases para a educação escolar? *I Seminário ANPAE/SUDESTE/SP*. GT: Políticas Públicas em Educação. Piracicaba, S.P. nov.
- Ianni, O.(1996) Teorias da globalização. *CADERNOS de Problemas Brasileiros*. Encarte da Revista Problemas Brasileiros, n. 318, nov/dez.
- Peroni, V. M .V.(1996) Educação no Mercosul. *19ª. Reunião Anual da ANPEd*. GT: Estado e Política Educacional. Caxambu, set.
- Souza, M. de.(1997) De modernos a globalizados: o engodo e a eficácia da tese da globalização na terra de Macunaima. *Universidade e Sociedade*. n. 12, pp. 69-73, fev.
- Tommasi, L. de et alii (org.)(1996) *O Banco Mundial e as políticas educacionais*. S.P.: Cortez.

### Artigos de jornais

- Bertelli, L. G. A educação é o alicerce do futuro brasileiro. *Folha de São Paulo*, 15/04/97.
- Bosi, A. O ponto cego do ensino público. *Folha de São Paulo*. 9/03/97.
- Braga, J. C. de S. O espectro que ronda o capitalismo. Globalização financeira ameaça o Sistema com uma crise sem precedentes. *Folha de São Paulo*, 1º/09/96.