



Gestão Educacional

Charles Richard Lyndaker PhD
Professor da UNICAMP 33 anos
Diretor Escolar 25 anos
2006

Ementa

- **Historiar a Gestão Escolar a partir da discussão de conceitos pertinentes, com vistas à análise da organização do trabalho coletivo na escola e no horizonte da qualidade de ensino.**

Objetivo Geral

- Analisar as concepções de Administração Escolar no Brasil e suas implicações para a gestão da Unidade Escolar.
- Problematizar o espaço de atuação do diretor, com vistas à organização do trabalho coletivo na Unidade Escolar.
- Refletir sobre a autonomia e a descentralização na gestão da escola pública



Projetos

vamos cuidar
do Brasil
com as escolas

Formação continuada de professores e alunos em Educação Ambiental



Nossa Massa



professor
autor
de mudança

E o diretor?

Saudades



Escolas com mini-ecopontos

A partir de hoje as escolas do concelho de Condeixa vão ficar equipadas com ecopontos. Uma medida que pretende sensibilizar os mais novos para a temática ambiental. Uma preocupação da autarquia que também acaba de colocar pilhões em vários locais estratégicos

MA

Sensibilizar e levar os alunos do concelho a adoptar hábitos mais saudáveis, elevando o grau de consciencialização ambiental é o objectivo da Câmara Municipal de Condeixa-a-Nova que tem, a partir de hoje à disposição dos alunos, ecopontos que se encontram espalhados pelas diversas escolas do concelho. «Ao ajudar a construir escolas verdes, a autarquia pretende incutir nas gerações jovens o respeito e o



Os mini-ecopontos estão desde hoje à disposição dos alunos

interesse em conhecer a natureza, poupar os recursos naturais e proteger a Terra, para além de ministrar o conceito de desen-

volvimento sustentado», salienta a autarquia.

Os mini-ecopontos são hoje distribuídos pelas 16 escolas do

1.º Ciclo do ensino básico. «É o modo de a nossa comunidade escolar ter alguma sensibilidade para a recolha selectiva do lixo», explicou Margarida Guedes, vice-presidente da autarquia. Cada escola ficará dotada com um contentor azul e um amarelo, permitindo a recolha selectiva de papel/cartão e embalagens. De fora ficam os vidros os contentores para recolha de vidro, uma escolha que não foi acaso já que, explica a vice-presidente, «não é suposto haver vidro nas escolas».

Sensibilizar os alunos é o objectivo, mas pretende também a autarquia que a mensagem de que «é preciso reciclar» chegue também a outras camadas da população, não só aos professores e auxiliares de educação, mas também aos pais e encarregados de educação, já que, os alunos poderão «sensibilizar os pais para a reciclagem», justificou.

**Mais
Projetos**

Esta foi, de resto, a primeira fase de instalação de mini-ecopontos nas escolas. Futuramente a iniciativa da autarquia pode estender-se a outros estabelecimentos de ensino, mas «tudo a seu tempo», disse a vice-presidente, salientando que a prevenção ambiental é uma das prioridades da autarquia.

A preocupação ambiental baseia-se à recolha de pilhas usadas para reciclagem, tendo a autarquia colocado esta semana à disposição da população os chamados «pilhões». 23 «pilhões de cartão» encontram-se em locais estratégicos, como a Câmara Municipal, piscinas municipais, escolas do 1.º ciclo e Juntas de Freguesia. As pilhas recolhidas serão entregues à Empresa de Resíduos Sólidos Urbanos de Coimbra (ERSUC) que se encarrega posteriormente de dar seguimento ao processo de reciclagem destes materiais. •



SAÚDE e PREVENÇÃO NaS ESCOLAS

Attitude pra curtir a vida.

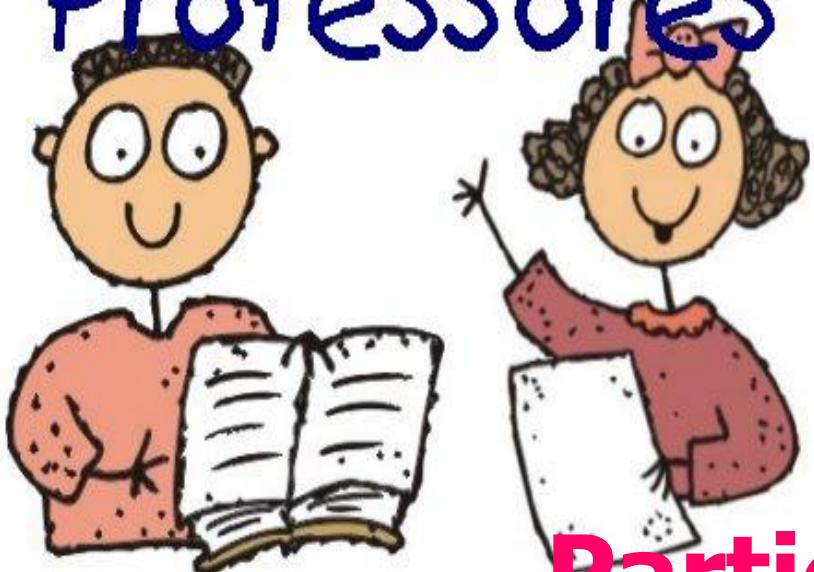


A União Faz A Força

Dedicação

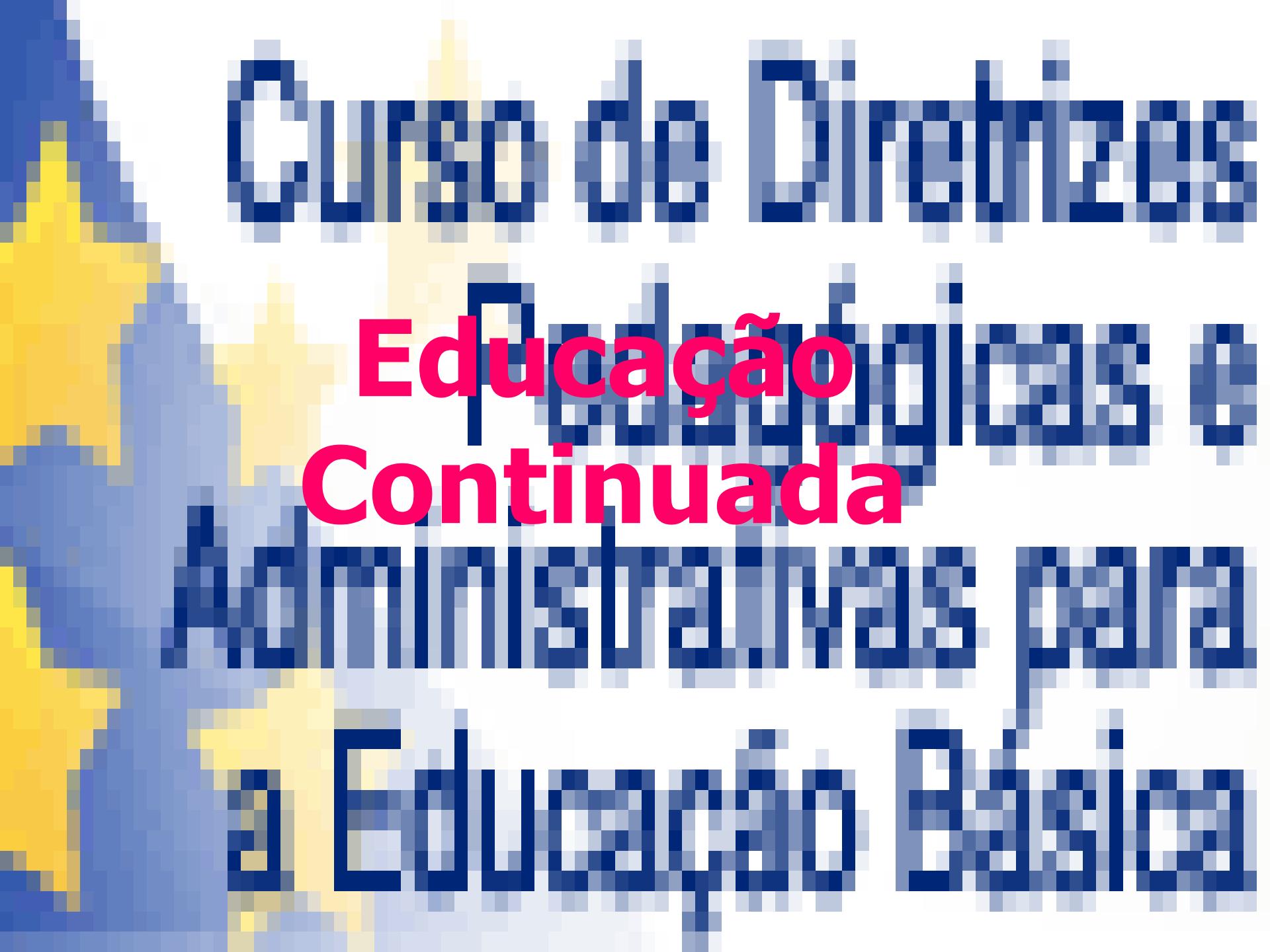


Professores



Participação
Efetiva Necessária





Educação Continuada

Vida Escolar



Comentários de Profissionais Sobre o/a Diretor/a

....os magicos solitários; somos tudo.

Roseli De Fatima Silva

....articula a participação coletiva de todos os envolvidos. Depende de quem ele é da sua longa experiência. Vilma Virginia da Silva Gasparotto

....(para o diretor) o aluno é o principal objetivo.

Maria Augusta Oliveira Moreira Rodrigueiro

....nosso trabalho é voltado para a formação de crianças

Monica Pagliusi Lopes Justo

....líder e transformador das mudanças.

....discordo com Teixeira.... Gestores escolares públicas tem autonomia relativa proém buscamos caminhos para uma administração escolar eficáz, compromitida com uma sociedade mais justa.

Stella Regina de Azevedo Garcia

....o administrador precisa estar ciênte que ele/a é o “elo”entre alunos, pais, professores, e comunidade.

Rivaldo Alfredo Paccola

....participação é algo um tanto complicado de se conquistar e quando imposto o resultado é sempre frustrante.

Marcelo Bivilaqua

.....o diretor é o grande professor de todos. Juliana Walkiria de Oliveira Peralta

Administração ou Gestão

- **Max Weber** **Estrutura Burocrática**
- **Fredrick Taylor** **Administração Científica**
- **Henri Fayol** **Processos Administrativos**
- **Elton Mayo** **Relações Humanas**
- **Maslow** **Hierarquia de Motivação**
- **Rensis Likert** **Estilos de Liderança**
- **William Reddin** **Teoria 3-D**
- **Myers e Briggs** **Tipos Psicológicos**

Planejamento Governamental no Brasil

- Anos 30-50 >**MODELO DESENVOLVIMENTISTA**
- Centralização das ações do Estado na organização da economia nacional
- O estado cria a infra - estrutura necessária para a instalação de um parque industrial
- Substituição de importações
- Mercado consumidor de massa
- Associação entre o capital nacional e internacional
- Desenvolvimento auto - sustentado
- JK - Plano de Metas Educação 30^a meta

Planejamento Governamental no Brasil

- **Anos 80 - Período de Redemocratização Política**
- **Crise econômica;**
- **Diminuição da capacidade de investimento do Estado;**
- **Mobilização da sociedade na luta por seus direitos;**
- **Constituição de 5 de outubro de 1988;**
- **Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.**
- **Educação para a formação do cidadão e do trabalhador;**

Planejamento Governamental no Brasil

- **Anos 90/2000 - A onda Neoliberal chega ao Brasil**
- **Globalização da economia mundial;**
- **Estado Mínimo;**
- **Descentralização - Desconcentração - Privatização;**
- **Banco Mundial/ Unesco - diretrizes de política (Plano Decenal de Educação - 1993);** **Ênfase no ensino básico**
- **Educação - formação do trabalhador “flexível”;**
- **Desenvolvimento sustentado ;**
- **Emenda Constitucional nº14(FUNDEF) / LDB Lei nº9394/96**
- **Plano Nacional de Educação – Lei 10.172(09/01/2001)**
- **Foco da Gestão = unidade escolar**

Relações Humanas

Mayo estudou as causas da alta rotatividade de um departamento de uma empresa têxtil nos EUA. P/ ele cada indivíduo age sempre tendo em vista sua preservação e seus interesses e usa de tudo que sabe para atingir seus objetivos. A escola clássica queria rigidamente *moldar o indivíduo à organização* usando incentivos monetários para isto. Mayo desloca o foco de interesse da *administração da organização para os grupos informais e suas interrelações, bem como dos incentivos monetários para os psicossociais*. Quer buscar uma unidade de objetivos entre a *organização, os grupos informais e suas lideranças naturais*.



Escola Taylorista / Qualidade Total

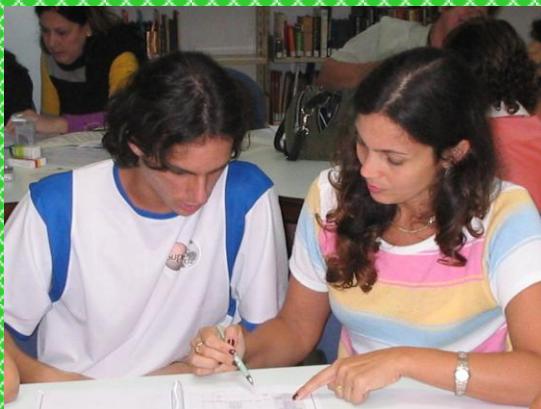
Gentili, Silva (1994, 126):

- Qualidade como um problema não tão novo para os empresários (aumento da produção, diminuição dos custos)
- A qualidade como uma nova estratégia competitiva (processo de produção, tecnologia, mídia)
- *Qualidade, produtividade, rentabilidade*
- Mudança nos RHs: confiança, participação, delegação, capacitação, respeito, dignidade.
- A qualidade é mensurável *em cada nível do processo produtivo*

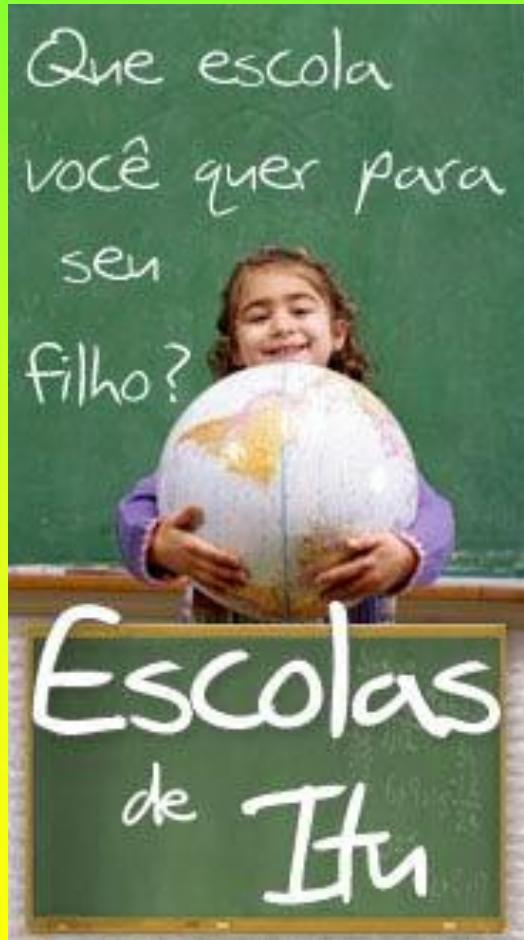
W.Demming : Qualidade Total (TQM)(QTG) 1944

- **Pensamento Tecnocrático:** caracteriza-se pela racionalização dos processos administrativas, centralização da administração escolar e padronização dos procedimentos. Ampliam-se os procedimentos de supervisão e controle na implementação política educacional. Aprofunda-se a divisão do trabalho pedagógico escolar.

- **Capital humano:** Tratou-se de *administrar a escola para o desenvolvimento sócio-econômico*. A organização escolar está em *um sistema aberto*, determinado pelo *ambiente social e político*.



A Escola Boa Com Administração/Gestão Democrática



- Participação realista.
- Grupos em cooperação
- Papel do diretor, pais, o estado, alunos, professores, e a comunidade.
- APM??
- Conselho Escolar??

Ética Profissional

- O papel do diretor escolar.
- Tomando a decisão certa.
- Respeito
- Formação profissional

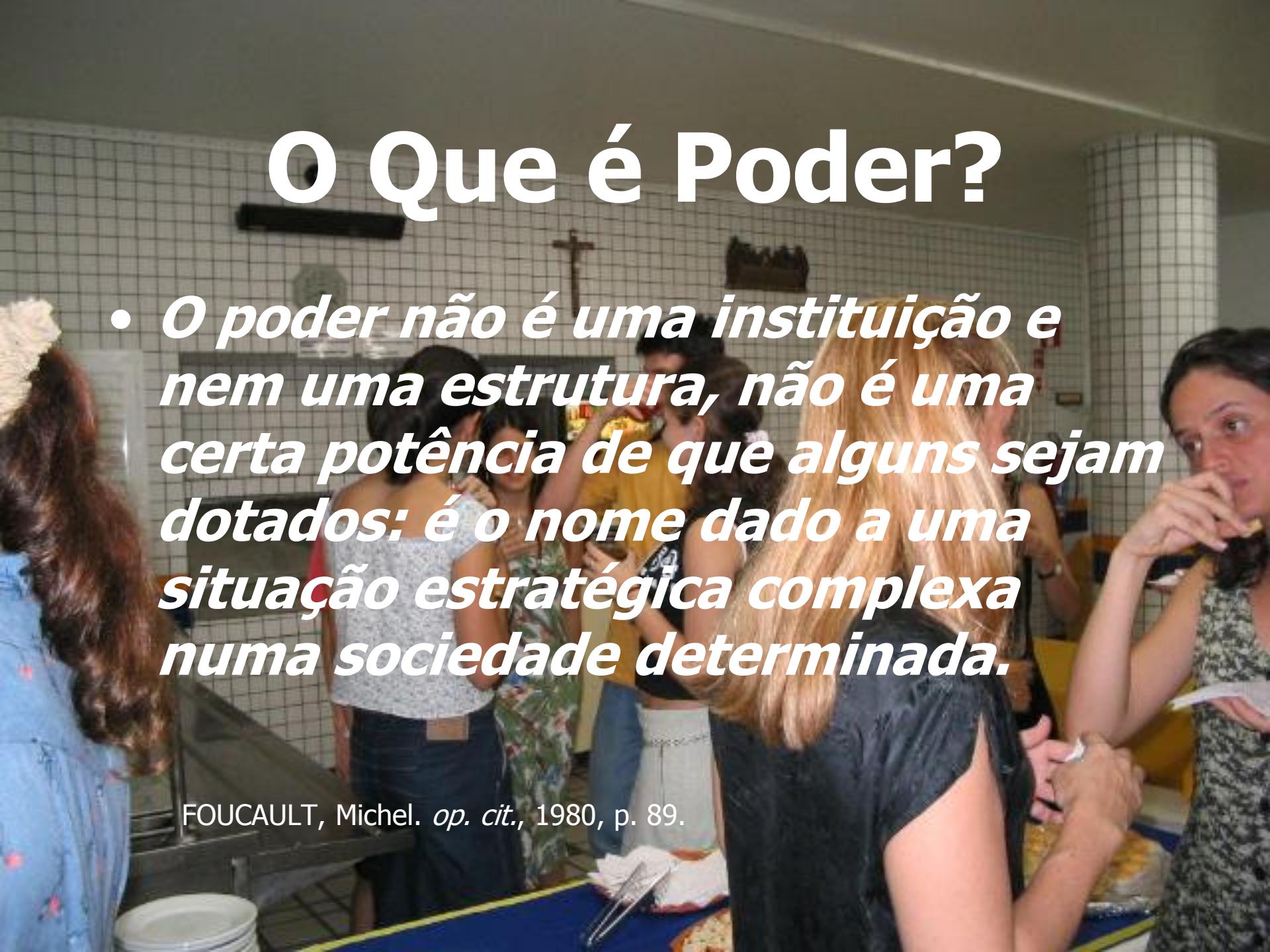


Tipos de Poder

- Carismática
- Tradicional
- Legal-Racional

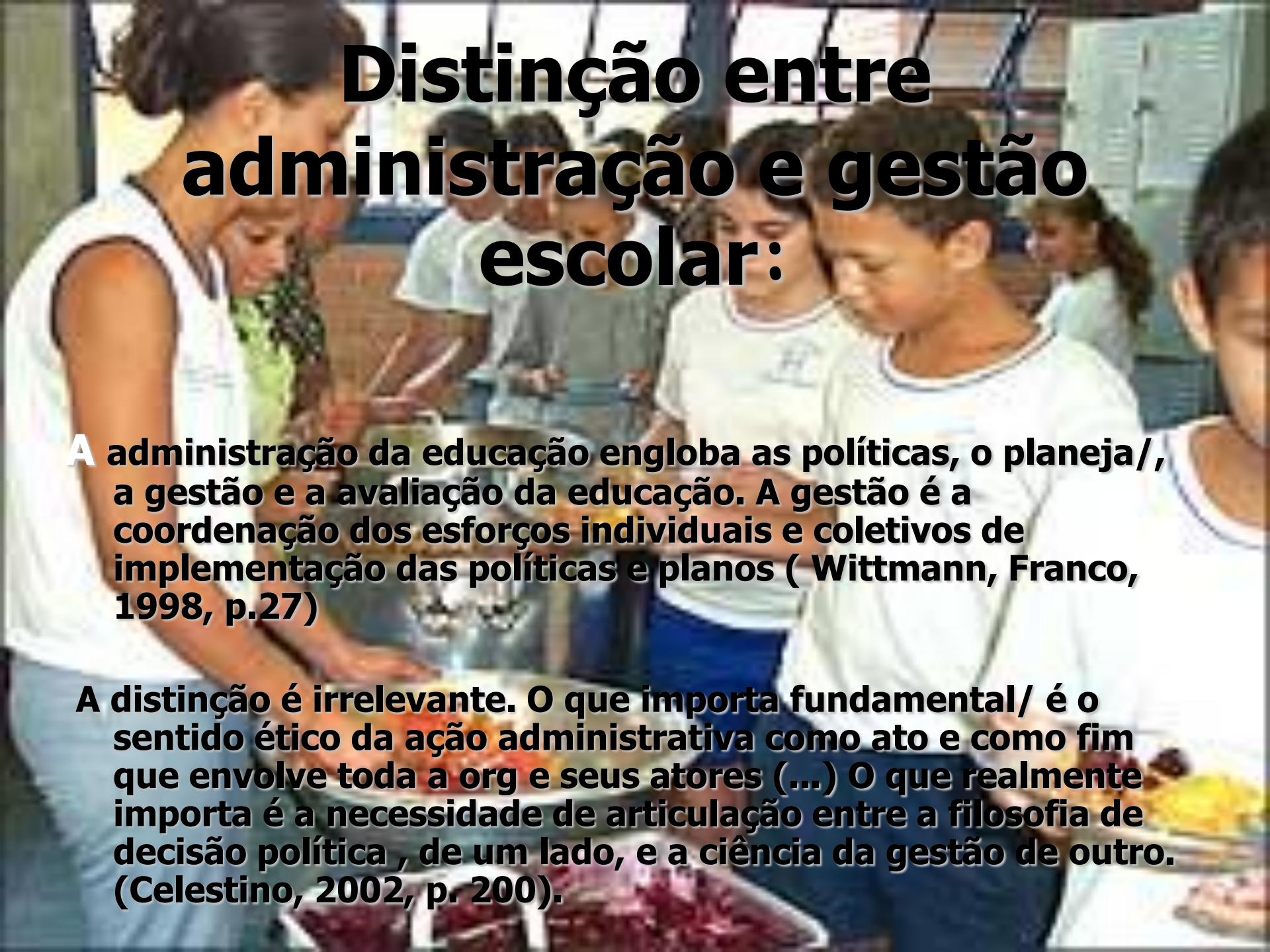
M. Weber

O Que é Poder?

A photograph showing a group of people in a restaurant or cafeteria setting. Several individuals are seated at a long table, eating from plates. The scene is lit with warm, artificial light. In the background, there are tiled walls and a crucifix hanging on one of them. The people are dressed casually, and the atmosphere appears to be a typical mealtime in a public establishment.

- *O poder não é uma instituição e nem uma estrutura, não é uma certa potência de que alguns sejam dotados: é o nome dado a uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada.*

FOUCAULT, Michel. *op. cit.*, 1980, p. 89.



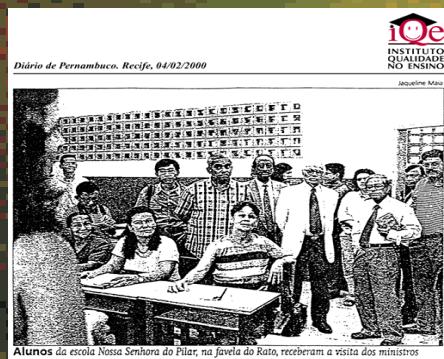
Distinção entre administração e gestão escolar:

A administração da educação engloba as políticas, o planeja/, a gestão e a avaliação da educação. A gestão é a coordenação dos esforços individuais e coletivos de implementação das políticas e planos (Wittmann, Franco, 1998, p.27)

A distinção é irrelevante. O que importa fundamental/ é o sentido ético da ação administrativa como ato e como fim que envolve toda a org e seus atores (...) O que realmente importa é a necessidade de articulação entre a filosofia de decisão política , de um lado, e a ciência da gestão de outro. (Celestino, 2002, p. 200).

Estilos de Liderança

Rensis Likert



Ministros visitam escolas públicas

Objetivo foi conhecer programas aplicados no Estado

O ministro da Educação de Bangladesh, Abu Sadique, e o vice-ministro da mesma pasta na Índia, K.S. Sama, encerraram ontem sua passagem pelo Recife conhecendo as experiências pernambucanas com programas educacionais aplicados nas escolas das regiões públicas e privadas da capital. Eles intervieram na cidade para participar da reunião do programa *Education For All* (*Educação Para Todos*), que reúne as nove países mais populosos do mundo e que ainda apresentam indícios significativos de alfabetização. O encontro terminou na última quarta-feira com a definição das metas para a Educação nestes locais para os próximos dez anos.

A visita ministerial concedeu na escola estadual Aderval Jurema, no

Curado IV, onde os ministros convidaram os pais para o seu Encontro com os pais, no âmbito da Pro-Família Empresarial. Pro-Família de Paranhos, instituição formada por 36 empresas do setor produtivo, que se reúnem anualmente para a formação e troca de alunos de cada empresa para o ensino. As delegações estrangeiras ficaram satisfeitas com o programa e a estrutura da escola. O presidente da escola, Dr. José da Cunha, comentou que a estrutura é de nível superior, com 1200 horas de disciplinas de Português e Matemática.

Uma vez por semana, um coordenador de cada disciplina vai até a escola para ensinar os alunos. Os pais só podem entrar acompanhando os professores. O programa também faz aulas paralelas com os alunos, e

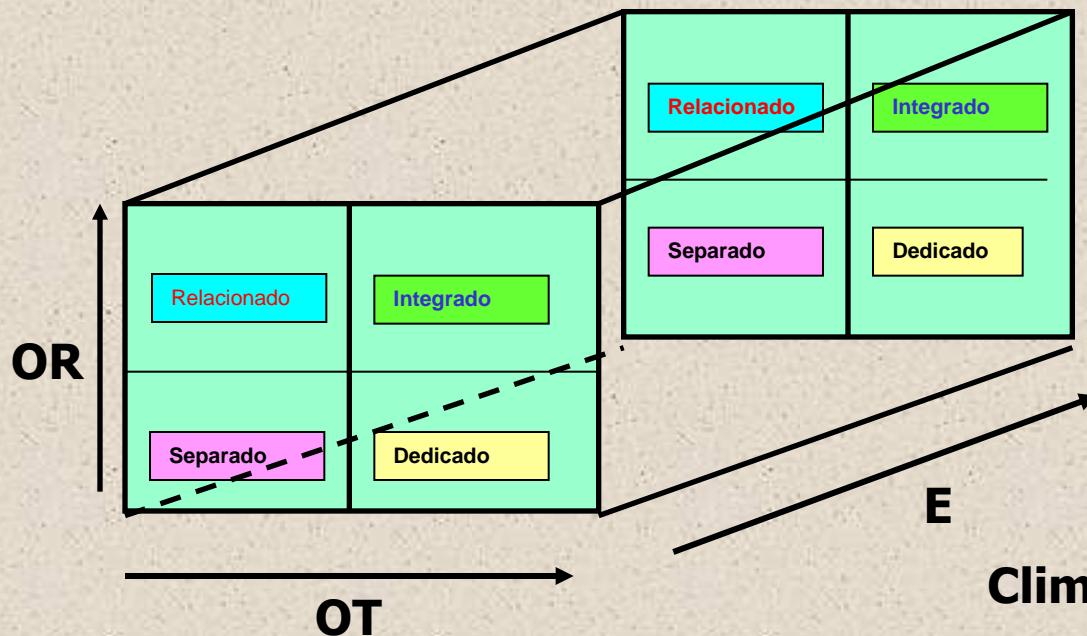
plícios a coordenadores do programa em Penanuco. Ana Cecília Gabeira, presidente da Penanuco, agradeceu a todos que classificaram a escola.

ESTRUTURA. - Já o vice-ministro da Indústria quis a estrutura física da escola, que muda de mil a mil alunas, apesar de perceber alguns problemas de manutenção na sua infraestrutura. O presidente da escola, Dr. José da Cunha, comentou que a escola é mais bem aparelhada do que a maioria das escolas do seu país, comparação com a escola de Penanuco, que é a única escola secundária que tem o nome do seu fundador, o eclesiástico Nossa Senhora do Rosário. No Reino Unido, os amigos apresentaram a escola para o Dr. John Goss, da Prefeitura de Reading, que ofereceu ajuda de corte para que as famílias mantivessem os seus filhos na escola.

- 1. Autoritário
 - 2. Autoritário-benevolente
 - 3. Consultivo
 - 4. Participação-Grupal
 - 5. Auto-Gestão

Teoria 3-D

W. Reddin



Estilos de Liderança

Relacionado	OR+ OT+	1
Separado	OR- OT-	2
Dedicado	OR- OT+	3
Integrado	OR+ OT+	4

Climas organizacionais

1. Humano/Emocional
- 2 Burocrático/Estático
3. Autocrático/Repressivo
4. Harmonia e Ordem

Graus de Participação

Dirigentes

Dirigidos

1. INFORMAÇÃO
2. CONSULTA FACULTATIVA
3. CONSULTA OBRIGATÓRIA
4. ELABORAÇÃO/ RECOMENDAÇÃO
5. CO-GESTÃO
6. DELEGAÇÃO
7. AUTO-GESTÃO

Fonte: Bordenave ,1983: p. 31. (auto-gestão aqui é institucional e não pedagógica)

O Administrador Reflexivo



*A punição
continua até o
ambiente
melhore!*



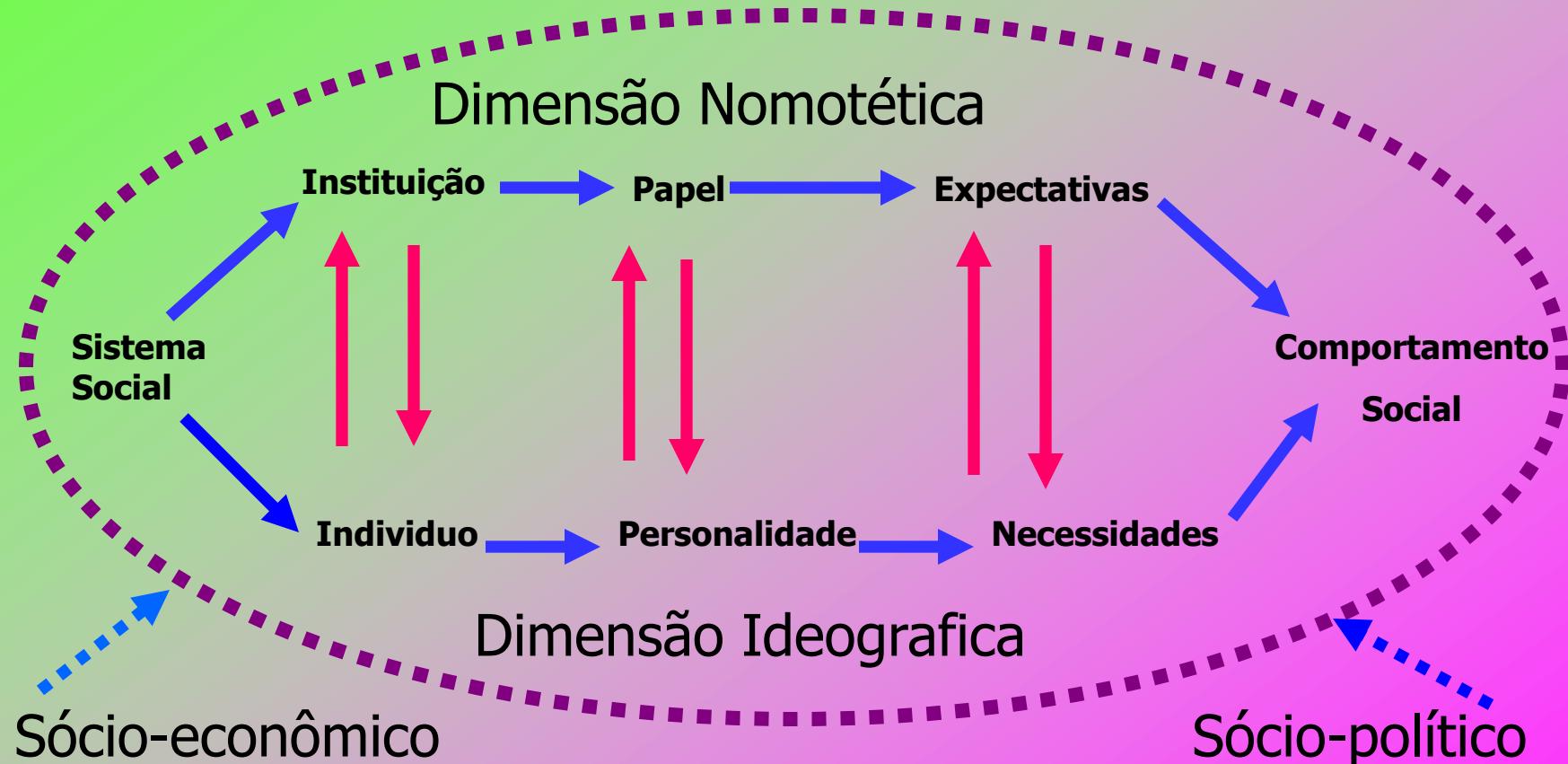


Formação Profissional do Administrador

“É preciso um novo equilíbrio entre rigor científico e relevância prática.”

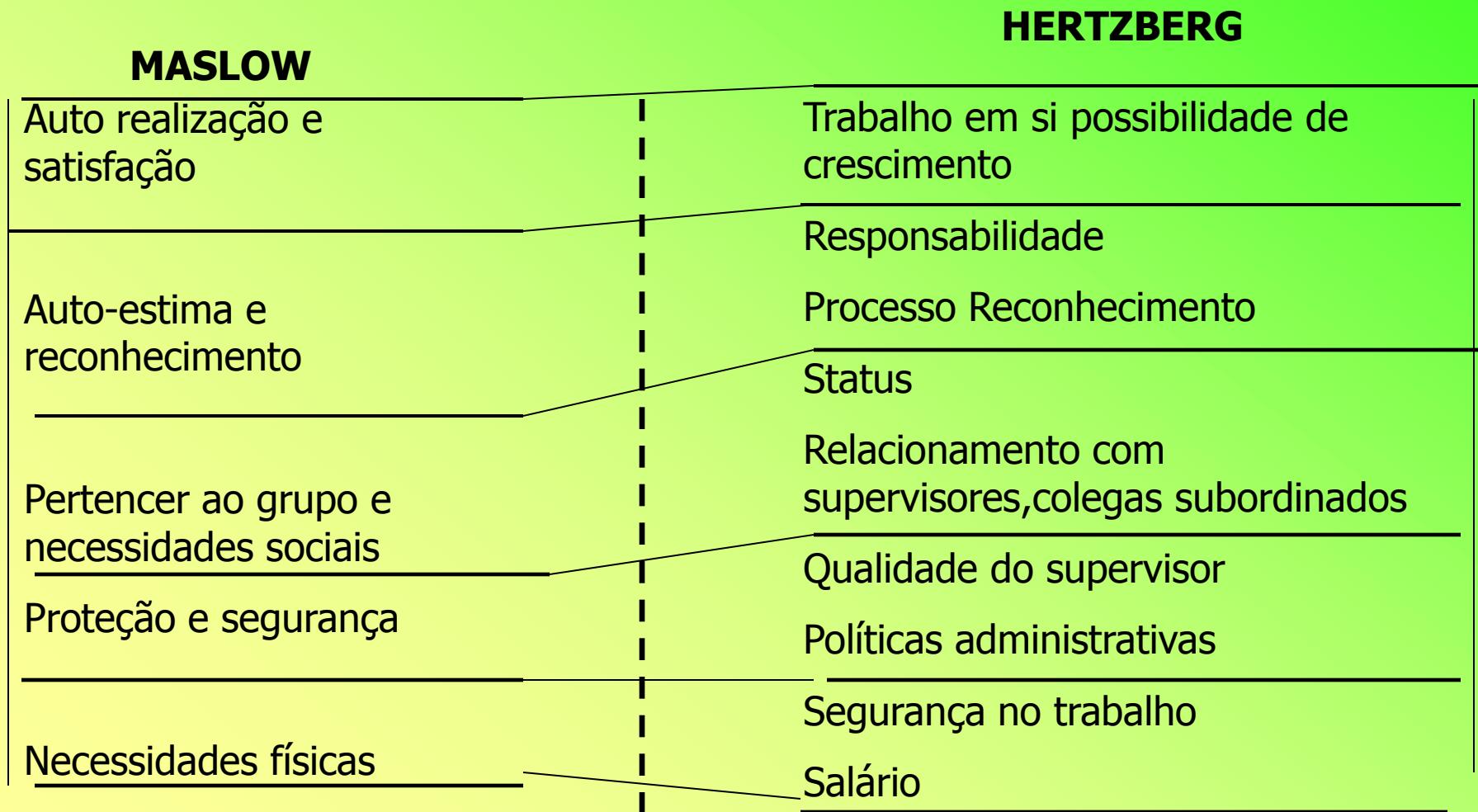
O'Tool, Bennis, 2005, p.1

Comportamento Humano Nas Organizações

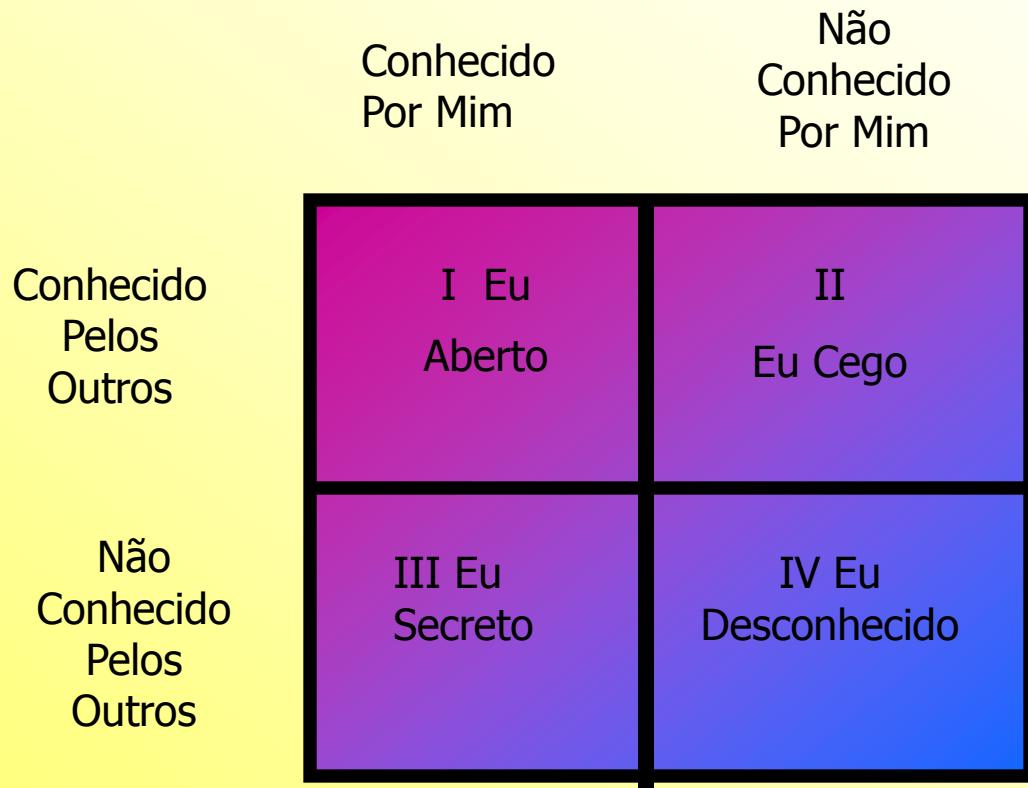


Getzels, J.W. e Guba, E.G., (1957) Social Behavior and The Administrative Process, "The School Review, Winter, Vol 65, p.424 (Adaptado Lyndaker 2005)

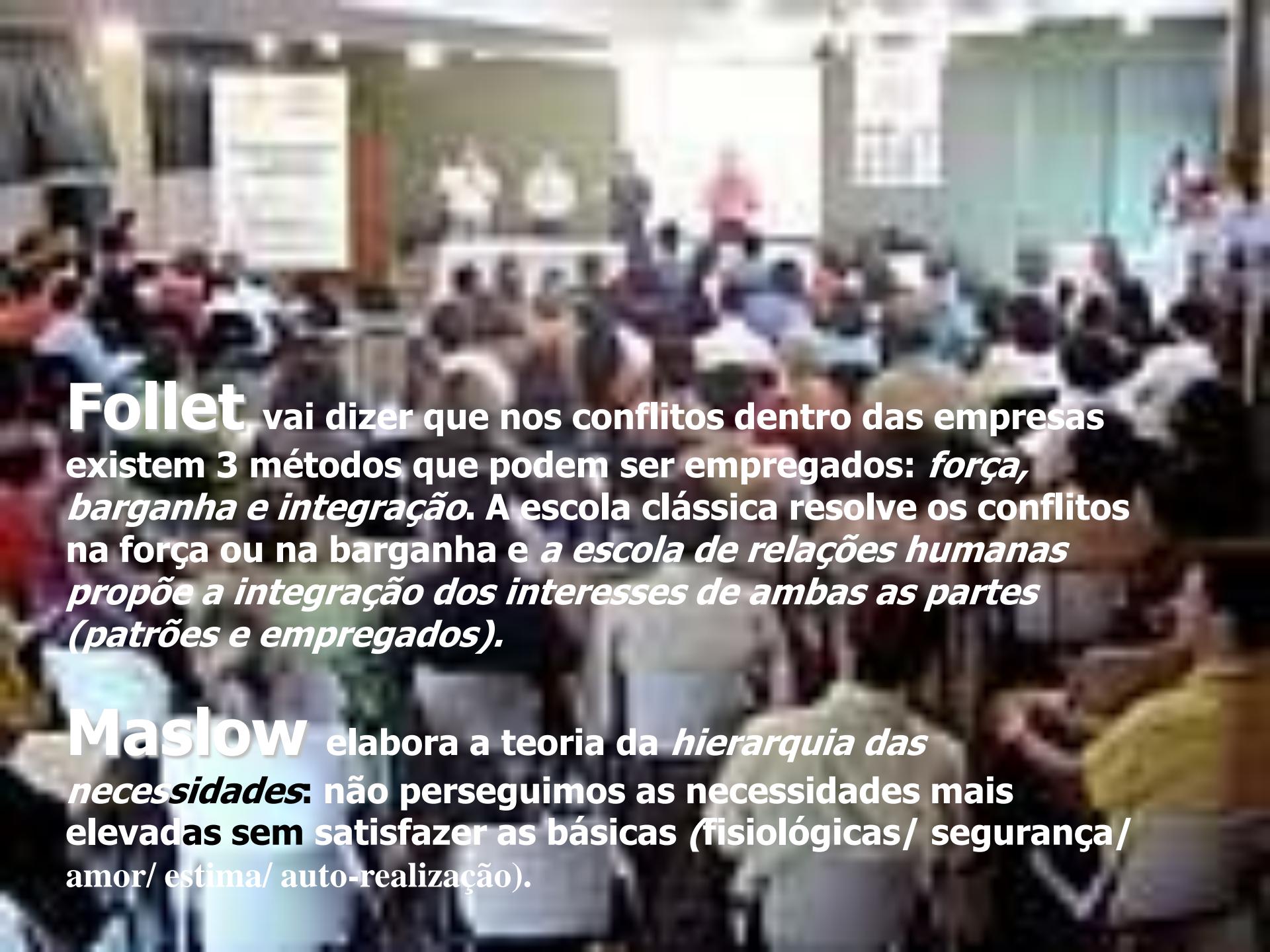
Razões Básicas da Motivação



Janela Johari



Luft, J. e Ingham, (1961), The Johari Window, A Graphic Model for Interpersonal Relations, Washington D.C., Human Relations Training News, N.E



Follett vai dizer que nos conflitos dentro das empresas existem 3 métodos que podem ser empregados: *força, barganha e integração*. A escola clássica resolve os conflitos na força ou na barganha e a *escola de relações humanas propõe a integração dos interesses de ambas as partes (patrões e empregados)*.

Maslow elabora a teoria da *hierarquia das necessidades*: não perseguimos as necessidades mais elevadas sem satisfazer as básicas (fisiológicas/ segurança/ amor/ estima/ auto-realização).

Fundamentos da Teoria de Relações Humanas

Influências: psicológicas., sociológicas e críticas à escola clássica.

Freud: o homem natural é anti-social, dominado pelos instintos. *É a vida social que reprime os instintos e socializa o indivíduo. A unidade básica é o indivíduo, que recorre ao outro para atingir seus fins.*

Embora se aceite muitas concepções de Freud o indiv não é a unidade básica da socied/ mas o grupo primário ao qual pertence. E nele que o indivíduo adquire hábitos e atitudes. A personal/ é a interação de traços culturais e hereditários. No processo de socialização construímos uma personalidade *central* e uma *periférica* (*indivíduo no grupo*).

E mais fácil mudar as atitudes do grupo (periférica) que de indivíduos isolados.

CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Os componentes do processo de produção são: os meios de produção, construídos pela matéria-prima e pelos instrumentos de produção; força do trabalho, construída pela energia humana consumida no processo de produção. No processo de produção capitalista, tanto os meios de produção como a força de trabalho são considerados mercadorias.

Martins 1999, p. 24

Inclusão



Quando pensamos na formação de um ser humano completo, deixamos de acreditar nas disciplinas isoladas, facilitando a aceitação e a adaptação do aluno especial na sala de aula.

A inclusão, apesar de todos os mitos, é um processo simples que permite o crescimento holístico dos agentes envolvidos no processo

Finalidades de Educação

1. O Pleno desenvolvimento do educando.

O nível cognitivo em evolução-
Conhecimento e operações mentais.
O Método científico.

2. Preparo para o exercício da cidadania

3. Qualificação para o trabalho

Processo onde ciência e trabalho coincidem



Objetivo do Ensino Fundamental

PCN

Questionar a realidade formulando-se problemas e tentando de resolvé-los, utilizando para isso o pensamento lógico, a criatividade, a intuição, a capacidade de análise crítica, selecionando procedimentos e verificando sua adequação.

PCN Objetivo do Ensino Médio

A formação do aluno deve ter como alvo principal a aquisição de conhecimentos básicos, a preparação científica e a capacidade de utilizar as diferentes tecnologias relativas às áreas de atuação

Objetivo do Ensino Fundamental

PCN

Perceber-se integrante, dependente e agente transformador do ambiente, identificando seus elementos e as interações entre eles, contribuindoativamente para a melhoria do meio ambiente.

Objetivo do Ensino Fundamental

PCN

Compreender a cidadania como participação social e política assim como exercício de direitos e deveres políticos, civis e sociais, adotando, no dia-a-dia, atitudes de solidariedade, cooperação e repúdio às injustiças, respeitando o outro e exigindo para si mesmo respeito.



Objetivo de Ensino Fundamental

PCN

Posicionar de maneira crítica, responsável e construtiva nas diferentes situações sociais, utilizando o diálogo como forma de mediar conflitos de tomar decisões coletivas.

Objetivo do Ensino Fundamental

PCN

Desenvolver o conhecimento ajustado de si mesmo e o sentimento de confiança em suas capacidades afetiva, física, cognitiva, ética, estética, de inter-relação pessoal e de inserção social, para agir com perseverança na busca de conhecimento e no exercício da cidadania.

A ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL EFETIVA

Derivação de teorias administração Clássica, RH, TQ surgidas após a Segunda Guerra Mundial: *tecnocracia; teorias do capital humano e qualidade total.*

Pensamento tecnocrático: Nos anos 60 e 70 no âmbito da administração pública essa concepção serviu de base para a elaboração e implementação dos PND. O *pensamento tecnocrático privilegia a esfera econômica em detrimento da esfera social.* Variação da escola clássica.

Gestão Democrática

Glasser e a educação: 1. Gestão democrática/por liderança; 2. Diretor como líder; 3. Professor como líder; 4. Ensino: aprendizado cooperativo; 5. Escola como ambiente de satisfação das necessidades de seus membros; 6. Auto-avaliação do aluno; 7. Trabalho escolar de alta qualidade como produto de uma escola de qualidade.

O conceito de efetividade passa a ser associado ao conceito de *responsabilidade social*, “segundo o qual a adm deve prestar contas e responder pelos seus atos em função das preocupações e prioridades vigentes na comunidade” (SANDER, 1995, p. 48).

Década de 90/ parte das políticas neoliberais.

Visão sistêmica de mundo e da empresa.

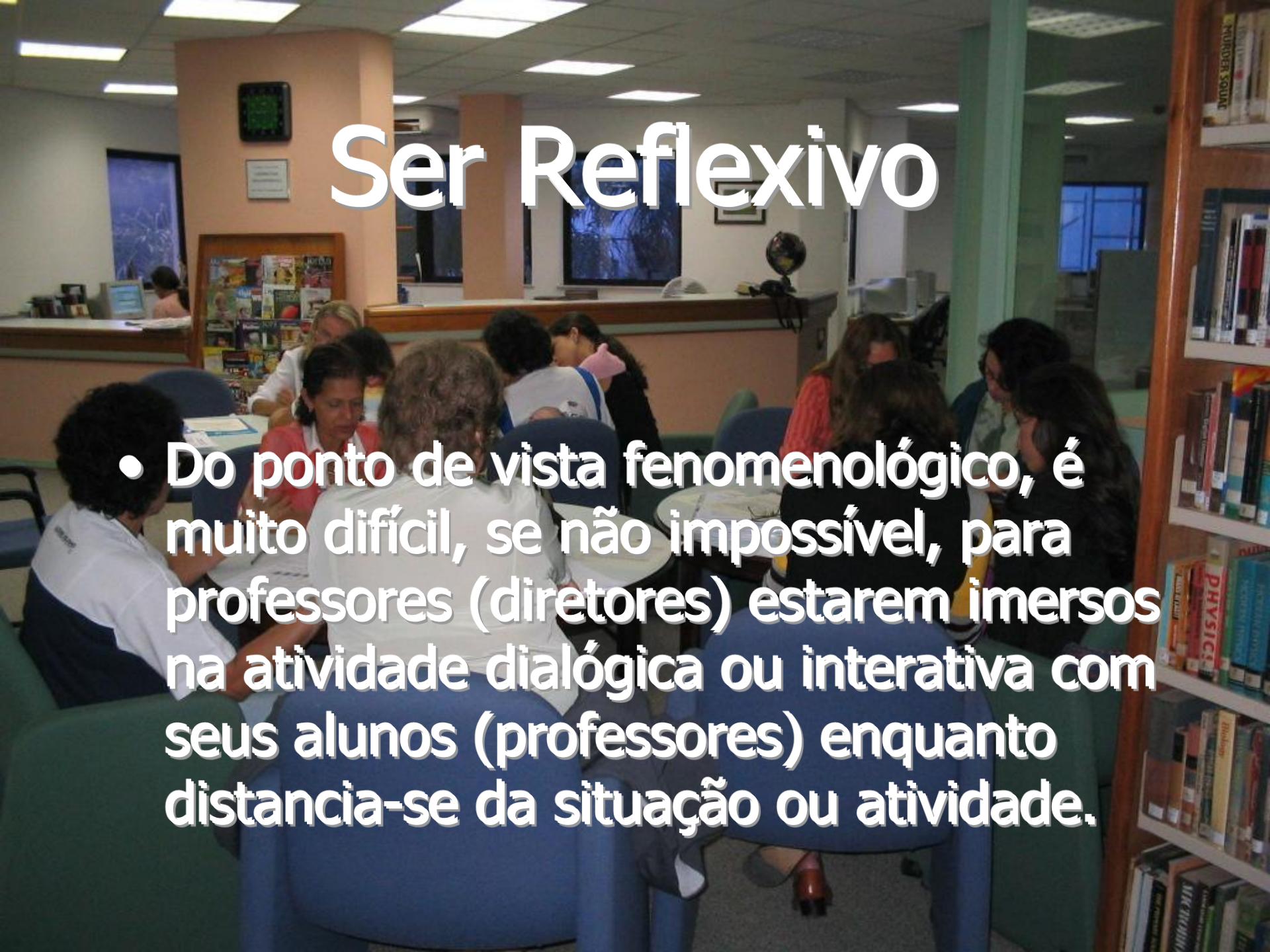
**Brasil: Fundação Cristiano Ottoni/MG
(empresas)**

**Conceitos: processo/ produto/cliente/
produtividade/. Relaciona-os apenas a
aspectos organizacionais. Trata-se de :**
**redução de desperdícios; de tempo de trabalho;
de custos; de força de trabalho. Contribuições
da Re-engenharia/ RH. Quer ajustar os
processos à “ *missão*” da empresa (à *qualidade*
destes).**

**Sentido mercantil para a administração
educacional (eficiência, eficácia, produtividade).**
**Ed: *preSTAÇÃO de serviço* relação
cliente/consumidor.**

Ser Reflexivo

- Do ponto de vista fenomenológico, é muito difícil, se não impossível, para professores (diretores) estarem imersos na atividade dialógica ou interativa com seus alunos (professores) enquanto distanciaria-se da situação ou atividade.



O Diretor Reflexivo

Formar na prática reflexiva. Por meio de pesquisa, refletir do momento em que consegue sobreviver na direção, no momento em que consegue entender melhor sua tarefa e assim a sua angustia diminui.

Tornando se Um Diretor Reflexível

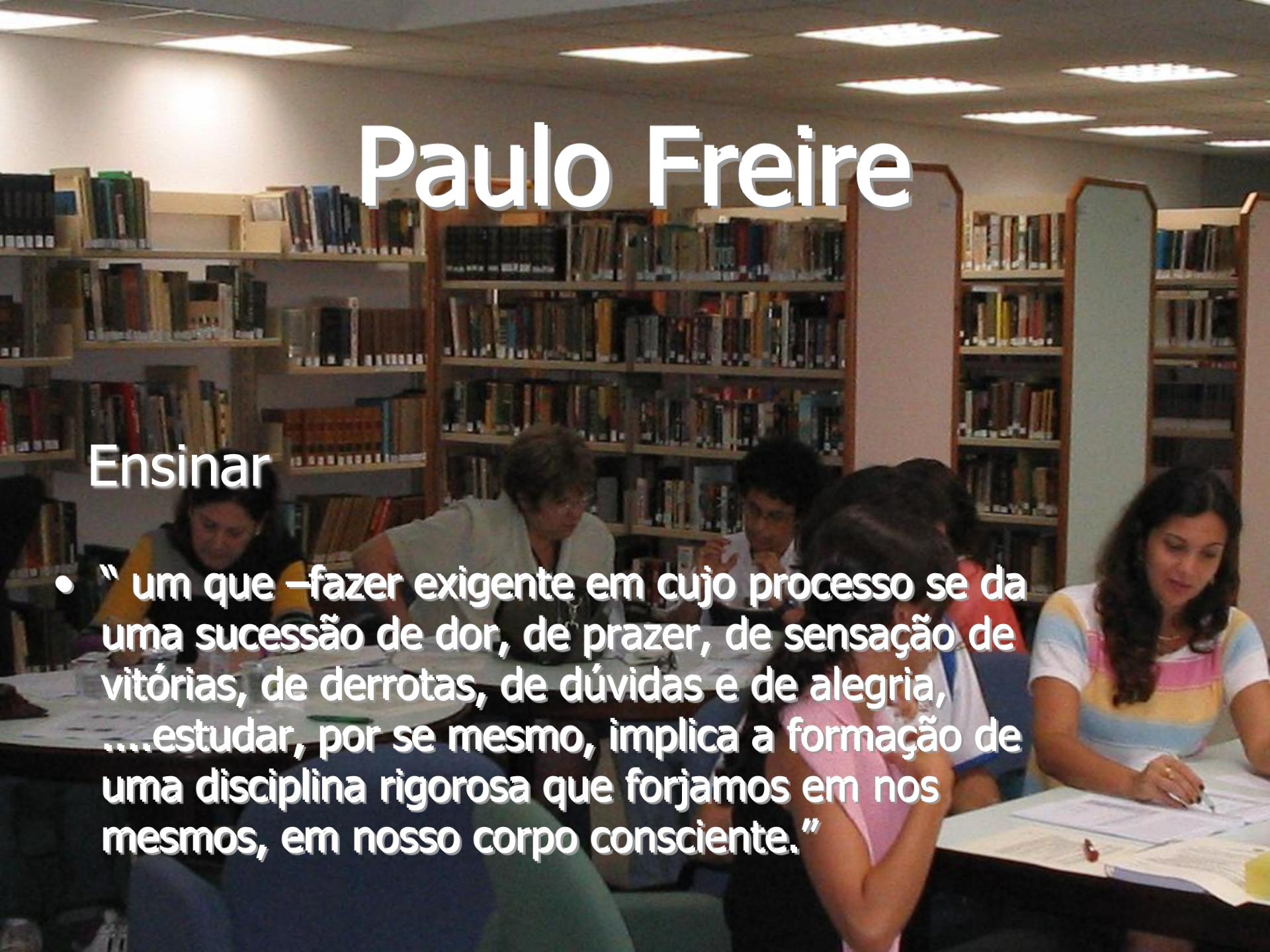
- **Como diretor, nós temos uma idéia de construir com ensino. É o que é melhor para nossos alunos. Mas qualquer bom profissional poderia dizer que boas intenções e prática teórica podem ser mal entendidos?**

(Brookfield adapt)

Paulo Freire

Ensinar

- " um que –fazer exigente em cujo processo se da uma sucessão de dor, de prazer, de sensação de vitórias, de derrotas, de dúvidas e de alegria,estudar, por se mesmo, implica a formação de uma disciplina rigorosa que forjamos em nos mesmos, em nosso corpo consciente."

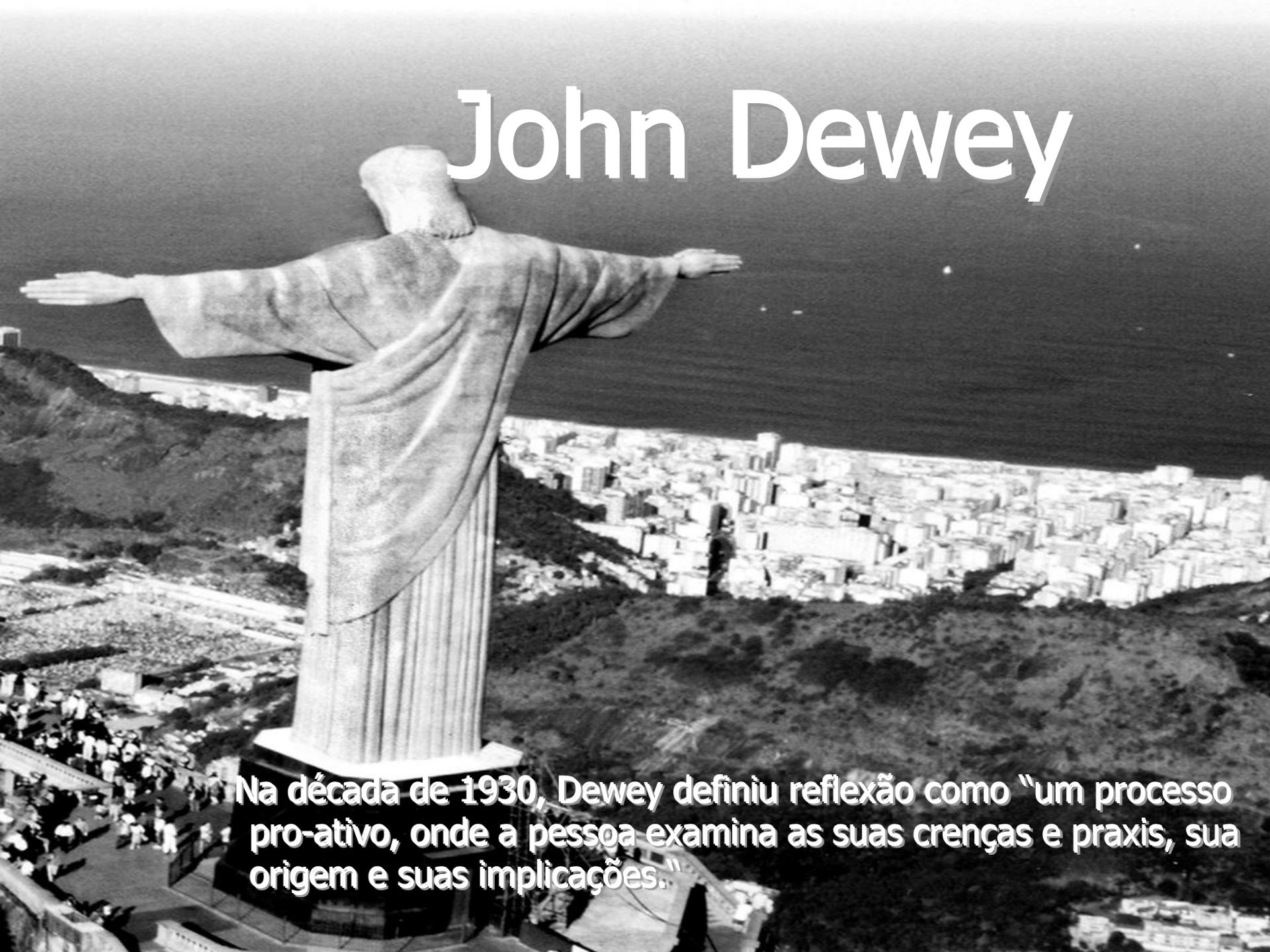


Brookfield 1995

- **A prática reflexiva é um ciclo continua de auto-avaliação e observação para entender suas próprias reações e as reações você estimula nos outros.**
- **A meta não é necessariamente de endereçar um problema definindo no inicio mas observar e redefinir práticas num modo continuo.**



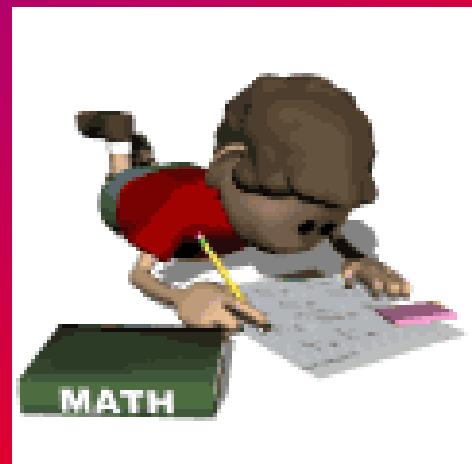
John Dewey



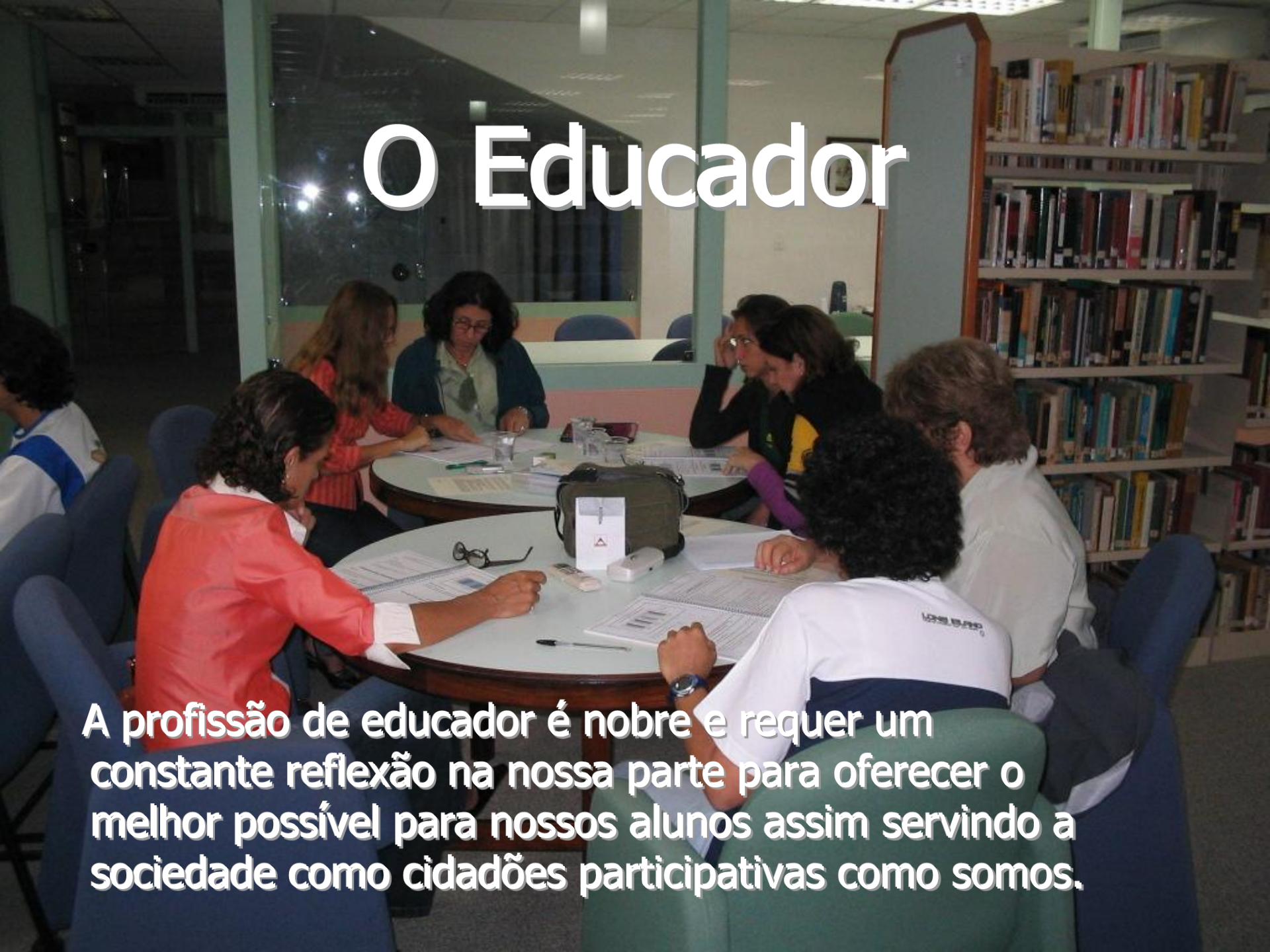
Na década de 1930, Dewey definiu reflexão como "um processo pro-ativo, onde a pessoa examina as suas crenças e praxis, sua origem e suas implicações."

Habermas

“só quem conhece a si próprio e questiona a se mesmo é capaz de aprender, de recusar tornar se coisa e de obter autonomia”



O Educador



A profissão de educador é nobre e requer um constante reflexão na nossa parte para oferecer o melhor possível para nossos alunos assim servindo a sociedade como cidadões participativas como somos.

O Processo Reflexivo



- **Colecionar dados descritivos**
- **Analisar os dados**
- **Considerar como pode melhor ou mudar a atividade**
- **Gerar um plano que incorpore sua perspicácia.**

Benefícios e Desafios

- Flexibilidade
- Parcticalidade
- Profissionalismo
- Sustentabilidade
- Emocionalmente desafiador

FIM

