

**Coleção Gestão Escolar e  
Contemporaneidade:**

**Educação na Contemporaneidade**

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Luis Inácio Lula da Silva  
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Fernando Haddad  
SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: Carlos Eduardo Bielschowsky

**SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**  
DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: Celso Costa

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE  
UNICENTRO**

REITOR: Vitor Hugo Zanette  
VICE-REITOR: Aldo Nelson Bona  
PRÓ-REITORA DE ENSINO: Márcia Tembil  
COORDENADORA UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knuppel  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DIRETORA: Maria Aparecida Crissi Knuppel  
VICE-DIRETORA: Christine Vargas Lima

**EDITORA UNICENTRO**

CONSELHO EDITORIAL: Marco Aurélio Romano, Beatriz Anselmo Olinto, Carlos Alberto Kuhl, Helio Sochodolak, Luciano Farinha Watzlawick, Luiz Antonio Pentead de Carvalho, Marcos Antonio Quinaia, Maria Regiane Trincaus, Osmar Ambrósio de Souza, Paulo Costa de Oliveira Filho, Poliana Fabiula Cardozo, Rosanna Rita Silva, Ruth Rieth Leonhardt

**EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO  
ESCOLAR A DISTÂNCIA**

COORDENADOR DO CURSO: Klevi Mary Reali  
COMISSÃO DE ELABORAÇÃO: Ângelo André Marafon, Adnilson José da Silva,  
Ademir Juracy Fanfa Ribas, Carlos Eduardo Stange, Clarice Linhares,  
Darlan Faccin Weide, Fabíola Medeiros, Isabel Cristina Neves,  
Ivonaldo Brandani Gusmão, Jamile Santinello, Jeferson Lorenzeczy,  
Klevi Mary Reali, Marcio Faccini, Maria Aparecida Crissi Knuppel,  
Maria Regina da Silva Vargas, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa Pawlas,  
Paulo Guilhermetti, Regina Habib Padilha e Rosângela Wolf.



**ADNILSON JOSÉ DA SILVA  
DARLAN FACCI WEIDE  
PAULO GUILHERMETI**

**EDUCAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE**



COMISSÃO CIENTÍFICA: Ângelo André Marafon, Adnilson José da Silva, Ademir Juracy Fanfa Ribas, Carlos Eduardo Stange, Clarice Linhares, Darlan Faccin Weide, Fabíola Medeiros, Isabel Cristina Neves, Ivonaldo Brandani Gusmão, Jamille Santinello, Jeferson Lorenzecky, Klevi Mary Reali, Marcio Faccini, Maria Aparecida Crissi Knuppel, Maria Regina da Silva Vargas, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa Pawlas, Paulo Guilhermetti, Regina Habib Padilha e Rosângela Wolf.

REVISÃO ORTOGRÁFICA  
Célia Bassuma Fernandes

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO:  
Elisa Ferreira Roseira Leonardi e  
Espencer Ávila Gandra

EDITORA UNICENTRO  
GRÁFICA JAIR  
400 exemplares

Catálogo na Publicação  
Fabiano de Queiroz Jucá – CRB 9 / 1249  
Biblioteca Central – UNICENTRO

W417g Weide, Darlan Faccin  
Gestão e educação / Darlan Faccin Weide, Adnilson José da Silva, Paulo Guilhermetti. -- Guarapuava : Ed. Unicentro, 2009. Xx p. -- (Coleção Gestão Escolar e Contemporaneidade)

Organizadores da coleção: Jamille Santinello, Darlan Faccin Weide, Klevi Mary Reali

Bibliografia

ISBN da Coleção: 978-85-7891-022-8

ISBN do Livro: 978-85-7891-023-5

1. Administração escolar. 2. Gestão educacional. 3. Educação – Aspectos sociológicos. I. Título.

CDD 20ª ed. 371.2

Copyright: © 2009 Editora UNICENTRO

Nota: O conteúdo da obra é de exclusiva responsabilidade do autor.

## SUMÁRIO

### CAPÍTULO 1

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1- Conhecendo um pouco mais sobre a Teoria Geral da Administração (aqui em diante TGA):</b> ..... | <b>13</b> |
| 1.1- Definição de Administração .....  | 18        |
| 1.2 - Administração na Sociedade Moderna .....   | 21        |
| <b>2- Os primórdios da administração e seus principais representantes .</b>                          | <b>25</b> |
| 2.1. Influência dos Filósofos .....  | 25        |
| 2.2. Influência da Igreja .....  | 25        |
| 2.3. Influência do exército .....  | 27        |
| 2.4. A Revolução Industrial .....  | 28        |
| <b>3- Abordagem clássica da Administração</b> .....  | <b>32</b> |
| 3.1. A Administração Científica .....  | 33        |
| 3.2. Teoria Clássica de Administração: (Fayol) .....   | 36        |
| 3.3. Abordagem Humanística da Administração .....  | 41        |
| 3.4. Teoria Estruturalista ou Burocrática .....  | 43        |
| 3.5. A Administração nos dias atuais .....   | 47        |
| <b>4- Gestão Escolar</b> .....   | <b>49</b> |
| <b>Referências</b> .....   | <b>64</b> |

### CAPÍTULO 2

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1- Gestão do Projeto Pedagógico</b> .....   | <b>67</b> |
| <b>2- A relação entre o projeto pedagógico e a organização do trabalho escolar</b> ..... | <b>71</b> |
| <b>3- A relação entre o projeto pedagógico e o planejamento docente</b> .....            | <b>77</b> |
| <b>Conclusão</b> .....   | <b>86</b> |
| <b>Referências</b> .....   | <b>92</b> |



# Prefácio

Caro estudante! Com o intuito de proporcionar continuidade nos seus estudos, você está recebendo o livro número 2, do Curso de Especialização de Gestão Escolar a Distância, intitulado Educação e Contemporaneidade, contendo as disciplinas Tópicos Avançados de Gestão Escolar e Gestão do Projeto Pedagógico.

A educação é um tema extremamente complexo e fascinante. Na Gestão Escolar não é diferente, pois são muitos os desafios a serem enfrentados, por isto a necessidade do trabalho em equipe para contornar conflitos de relacionamentos e proporcionar aperfeiçoamento contínuo, propiciando condições de aprofundamento e de atualização na medida em que se deseja uma escola que atenda às atuais exigências da vida pessoal e profissional: formar cidadãos, oferecendo ainda, a possibilidade de conhecimento e de habilidades, já que ela é caracterizada por uma rede de relações de todos os envolvidos que nela atuam ou interferem.

As autoras promovem textos a respeito de temas atuais da Gestão Escolar, já que o ambiente escolar se encontra num processo de transformação constante, no qual uma atuação presente do gestor escolar se torna imprescindível para estabelecer o direcionamento capaz de dinamizar a educação, mas para isto, ele deve desenvolver competências administrativas e humanas.

Na disciplina de Tópicos Avançados de Gestão Escolar será dada ênfase à Teoria Geral da Administração (TGA), já que a escola é o reflexo da sociedade, e desde que se tornou organização, buscou modelos externos para o seu melhor funcionamento. Serão feitas reflexões no sentido de esclarecer a função da Gestão Escolar como um processo democrático a ser construído num processo coletivo no cotidiano.

Na disciplina de Gestão do Projeto Pedagógico propõe-se que a escola deve construir o seu Projeto Político-Pedagógico, enfatizando o processo de articulação com a sociedade, introduzindo novas alternativas para problemas antigos e novos. Para isto, necessita ouvir o que os envolvidos com a educação têm a dizer, procurando assumir as ações decididas na escola.

Entretanto, cabe lembrar que sua elaboração requer uma fundamentação teórica respaldada em práticas já desenvolvidas no seu interior. A função do Projeto Pedagógico é reduzir a distância entre o real e o ideal, ou seja, articular o cotidiano da escola com o processo de construção desejado.

Este livro está voltado para todos aqueles que desejam aprender e reaprender conhecimentos voltados para a educação, buscando em suas práticas a sua melhor aplicação. Tem ainda como objetivo propor reflexões e indagações a respeito da Gestão Escolar, uma vez que esta apresenta temas entrelaçados, viabilizando a construção contínua, pois os gestores devem ser comprometidos com as mudanças da educação, sentindo-se responsáveis por sua construção sólida, deixando, dessa forma, de ser utópica, e se tornando real.

Felicitações e bom estudo!

Prof<sup>a</sup> Klevi Mary Reali  
Coordenadora Geral do Curso de Especialização de Gestão  
Escolar a Distância



# Apresentação

Isabel Cristina Neves  
Maria Regina da Silva Vargas

quanto mais possível do ideal, criando possibilidades de se traçarem e se obterem objetivos transformadores.

Nos tempos atuais, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico poderá ser o primeiro passo para a concretização da utopia.

Então, a partir de agora, concentremos nossas energias para essa nova etapa de estudos. Vamos lá? Sua participação ativa é imprescindível! Sugerimos, além da leitura dos textos, consultas à bibliografia sugerida, bem como a análise dos vídeos que muito podem contribuir para o enriquecimento do conteúdo, proporcionando momentos de aprendizagem bem prazerosos. Bom trabalho!

## Conhecendo um pouco mais sobre a Teoria Geral da Administração (aqui em diante TGA):

*Ao se falar de Gestão Escolar, faz-se necessário retomar alguns conceitos, como por exemplo, o de “administrar”. O que significa exatamente? Ser administrador é estar acima dos outros, já que exige tantas qualificações?*

Para Chiavenato (2004), o mundo de hoje é uma sociedade composta de organizações. Todas as atividades voltadas para a produção de bens ou prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro das organizações, que são constituídas por pessoas e por recursos não humanos. A vida das pessoas depende das organizações, e estas dependem do trabalho humano. Quando as organizações atingem certo porte, precisam ser administradas. E, administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização. Sem a administração, as organizações não teriam condições de existir e de crescer.

Então, o administrador é um profissional atípico, cujo sucesso está condicionado a inúmeros fatores que vão além da sua capacitação intelectual e do conhecimento teórico sobre a Administração, o que é importantíssimo, básico e indispensável. Mas ser bem sucedido depende, sobretudo, da personalidade e do modo de agir do administrador.

A palavra Administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação). Significa,

Teoria Geral da Administração (daqui em diante TGA) Ao falarmos de Gestão Escolar, faz-se necessário retomar alguns conceitos, como por exemplo, o de “administrar”. O que ele significa exatamente? Ser administrador é estar acima dos outros, já que exige tantas qualificações?

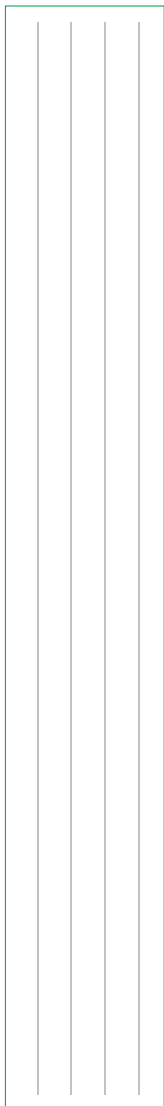
## UNIDADE 1

portanto, aquele que presta um serviço a outro! Entretanto, a palavra sofreu uma radical transformação no seu significado original, e, atualmente, seu significado mais adequado é: interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizada, visando a atingi-los.

Para que uma organização atinja seus objetivos, faz-se necessário que o administrador seja um agente de transformação: ele é um agente educador quando, com sua direção e orientação, modifica comportamentos e atitudes das pessoas; é um agente cultural na medida em que, com seu estilo de administração, modifica a cultura organizacional existente nas organizações.

O administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas à medida que lida com elas e com seus destinos dentro das organizações, e à medida que sua influência na escola afeta o comportamento dos professores, dos funcionários, dos alunos, dos pais e da comunidade.

Há 4.000 a.C. os egípcios já se preocupavam com a administração, com a necessidade de organizar as ações. As sociedades foram evoluindo, sofisticando-se, até chegarmos à Administração Científica de Taylor, no início do século XX. Chegamos à era da comunicação, mas ainda conservamos velhos hábitos milenares de dependermos de um líder administrativo. Contudo, aprendemos a exigir dele também, o antigo significado da palavra administrar, ou seja, servir a outrem.



Antigamente, o líder exigia obediência cega e poucos escolhidos eram convidados a tomar conhecimento das decisões tomadas, conforme desejo e parecer exclusivo do comandante.

A escola é o reflexo da sociedade, e desde que se tornou organização, buscou modelos externos para a sua administração.

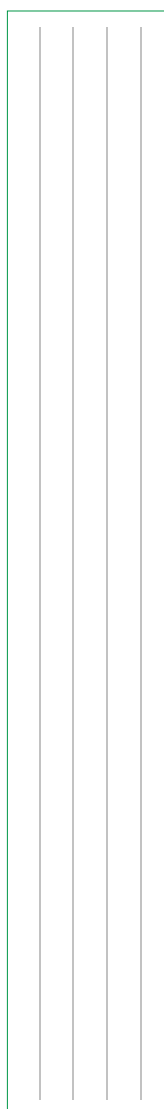
Tomemos o exemplo do antigo significado da palavra pedagogo na antiga Grécia: *escravo que conduzia crianças*. Tempos depois, em Roma, o pedagogo se transformou em preceptor (mestre), e por sua multiplicidade de conhecimento, passou a encarregar-se da educação das crianças romanas, embora fosse escravo. Na Idade Média, a escravatura desapareceu sob a influência do Cristianismo.

Então, o pedagogo escravo deixou de existir, passando a receber o nome de *Pedagogo*, que se referia aos estudantes universitários pobres que para se manter, serviam de preceptores aos filhos dos fidalgos e grandes Senhores. Enquanto ensinavam, estudavam. Trabalhavam em troca de casa e de comida, e, posteriormente, com a autorização de seus Senhores, passaram a reunir mais alunos da redondeza, fazendo com que surgissem assim, escolas particulares embrionárias. Tornaram-se os pedagogos doutoriais e superiores. Então, o público passou a associar à palavra pedagogo o sentido pejorativo de pedante, que persistiu por longo tempo. Da palavra pedagogo derivou-se a palavra *Pedagogia*.

A Pedagogia reúne conhecimentos que representam a experiência e o estudo sistematizado do fato educativo. Não é uma ciência exata, pois tem como objeto de conhecimento o homem, o mais instável dos elementos, e além do mais, tem de considerar esse homem na vida social e familiar. Então, recorre como a Administração, a todas as ciências que possam auxiliá-la a compreender o homem, permitindo encontrar soluções para o problema fundamental das sociedades, que é a educação das gerações imaturas. Em seu sentido primitivo, a educação pode ser entendida por dois diferentes enfoques a partir dos verbos latinos: *educãre* – alimentar, no sentido de algo que se dá a alguém, e, *educere* - que expressa a idéia de conduzir para fora, tirar de.

Segundo a TGA, o administrador, em seu sentido primitivo, deveria servir a alguém. O Pedagogo, em seu significado original, servia e conduzia alguém, e o verbo educar deriva de um termo latino que também significa oferecer algo a alguém. Portanto, mais que ninguém, o administrador escolar deve conhecer profundamente a complexidade da sua profissão, pois o diretor da escola não é um chefe a quem os subalternos devem seguir e servir fielmente. Ser administrador escolar é ser educador, e como tal, tomar como preocupação central o aspecto pedagógico da escola.

O processo educativo não acontece apenas dentro da sala de aula, na relação professor/aluno, pois quando



da sala de aula, na relação professor/aluno, pois quando este fato realmente ocorre é porque o administrador organizou a escola oferecendo condições para que a educação se realizasse.

Alguns autores têm se posicionado contra a Lei de Diretrizes e Base, crendo que o seu texto faz confusão entre educar e ensinar. Mas o fato é que o parágrafo 1º, Art.1º, reza que a *Lei disciplina a educação escolar*, e não mais a educação num sentido amplo como previa a lei anterior. A educação mais ampla é mencionada como processos formativos desenvolvidos na família, na sociedade, no trabalho, na escola e outros.

Especialmente na escola pública, a preocupação com o pedagógico deve canalizar as atenções de todos os setores, no sentido de resgatar a auto-estima do corpo docente, administrativo e auxiliar, por meio da formação em busca da educação. Sabe-se que aquele que não se respeita, não respeitará o próximo, e que aquele que não se gosta, não gosta de ninguém, e, não se gostando, não deseja transformar-se para melhor, e não sendo melhor, não deixará seu grupo crescer.

Durante duzentos anos, a educação escolar brasileira esteve nas mãos dos jesuítas, que ensinavam muito para poucos, exigindo a obediência plena de seus alunos, e o conformismo daqueles que não poderiam jamais tê-lo. *Pombal*, não contribuiu para disseminar o saber entre os mais necessitados; *Anísio Teixeira* tentou, mas foi calado, como o foi Paulo Freire mais tarde.

Considerando a realidade vivida pela grande maioria da clientela escolar, o gestor consciente deve saber que sua escola Com tantos fatores adversos e panacéias, considerando a realidade vivida pela grande maioria da clientela escolar, o gestor consciente deve saber que sua escola pode ser a única oportunidade de superação e de transformação social. A gestão democrática deve ser o caminho para educar professores e comunidade no sentido da participação responsável, na divisão dos problemas e no pensar em soluções.

Aí terá nascido o verdadeiro processo educativo: *peçoas saindo do marasmo do conformismo e da delegação de culpas e ações.*

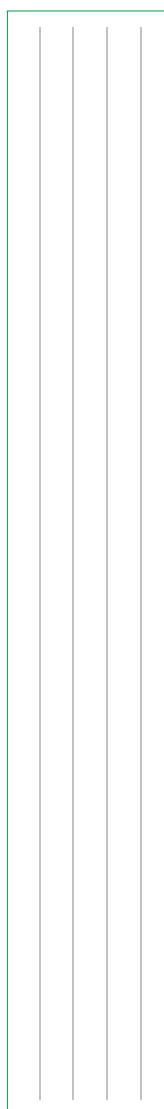
A sociedade cria o homem para si e o educa. O homem educado pela sociedade a modifica, como resultado da educação que recebeu.

### ***1.1. Definição de Administração***

“O homem é o único animal que administra. Como conseqüência, é o único que desenvolveu uma aptidão natural para complicar as coisas”. (Max Gehringer).

Para entendermos o processo de Gestão Escolar, é necessário que conheçamos alguns conceitos da Ciência da Administração. Você, certamente, já ouviu falar sobre o sucesso ou fracasso de empresas, sobre a responsabilidade

Agora, você está convidado a conhecer um pouco da Teoria Geral da Administração (TGA), com objetivo de que o conteúdo das várias correntes estudadas, venham a contribuir no trabalho do Gestor Educacional, tanto nos ambientes escolares, como nos processos educacionais fora dos muros da escola.





sucesso ou fracasso de empresas, sobre a responsabilidade de quem administra algo, sobre a liderança, sobre comando, avaliação e controle.

A partir de agora, vamos alicerçar esses conceitos, conhecer alguns termos da área administrativa, para fazer uso deles, quando necessário, no processo de Gestão. Vamos começar as fundações dessa construção?

Segundo Chiavenato (2004),

### **Para lembrar:**

A Teoria Geral da Administração (TGA) é o campo de conhecimento humano que trata do estudo da Administração das organizações.

Você já deve ter lido em algum lugar a frase: “Administração é para Administrador”.

Então, pergunto: Quem é, e o que faz o administrador?

### **Respondendo resumidamente:**

Em cada organização, o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade. É avaliado por seu modo de agir, por suas atitudes, conhecimentos, habilidades, competências, personalidade e estilo de trabalho.

a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorrem dentro da organização. Assim, a Administração é algo imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações.

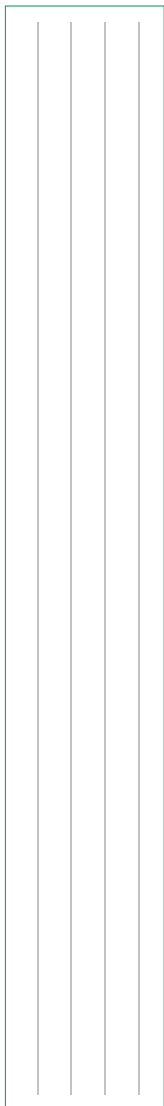
**Três tipos de habilidades são necessários para que o administrador possa atuar com sucesso**

**Habilidade técnica:** Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio de experiência e educação.

**Habilidade humana:** Consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas compreendendo suas atitudes e motivações. O administrador deve ter facilidade para se comunicar, e, principalmente, para liderar grupos de pessoas.

**Habilidade conceitual:** Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo, e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização, e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato.

As três habilidades requerem competências pessoais distintas, as quais constituem o maior patrimônio pessoal do administrador: o seu capital intelectual, a sua maior riqueza. Essas competências têm de ter características duráveis para que mesmo em tempos de rápidas mudanças não se tornem descartáveis ou obsoletas. Podemos destacar: o conhecimento, a perspectiva e a atitude.



Não é fácil administrar, não é mesmo? Mas, a TGA existe para nos fornecer alguns indicadores que podem preparar o profissional para tão complexas responsabilidades.

Peter Drucker, grande estudioso da TGA, afirmava que não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, mas países que sabem administrar a tecnologia existente e seus recursos e potenciais disponíveis, e países que ainda não o sabem. Em outras palavras: existem, segundo o autor, países administrados e países sub-administrados!

### ***1.2. Administração na Sociedade Moderna***

A administração é o meio para fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo, e com a maior eficiência e eficácia.

Na sociedade moderna, a administração toma um rumo de extrema importância, pois cada empresa tem como exigência premissas básicas, tais como:

- ✍ Tomada de decisões;
- ✍ Coordenação de múltiplas atividades;
- ✍ Condução de pessoas;
- ✍ Avaliação de desempenho dirigido a objetivos previamente determinados;
- ✍ Obtenção e alocação de recursos, entre outros.

Portanto, quando engenheiros, economistas, contabilistas, entre outros profissionais de áreas

específicas ou essencialmente técnicas são promovidos para cargos executivos (diretorias, gerências, chefias, supervisões, coordenações, etc.), precisam transformar-se em administradores, e por conseqüência, familiarizar-se com os conceitos administrativos ora aplicados nas organizações.

Estudos apontam para que em um futuro próximo, vejamos o fim da organização como hoje está organizada (a organização burocrática), e o surgimento de uma nova arquitetura organizacional, o que ocorrerá em função da necessidade de adequação às novas demandas da era pós-industrial.

Estas mudanças serão motivadas devido a:

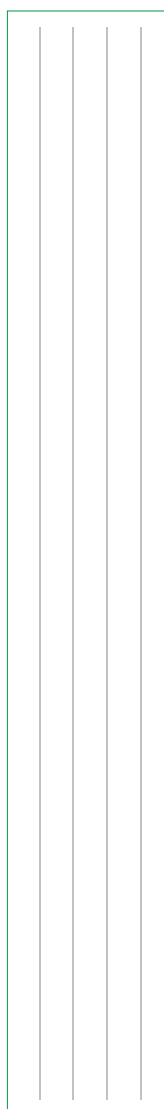
✎ Mudanças rápidas e inesperadas, principalmente na área do conhecimento e da explosão populacional;

✎ Imposição de novas e crescentes necessidades não atendidas pela organização atual;

✎ Crescimento em tamanho das organizações, tornando-as complexas e internacionais;

✎ Atividades de hoje, que exigem pessoas com competências diversas e altamente especializadas;

✎ Foco em mudanças rápidas. Vários fatores causarão impactos profundos sobre as organizações das empresas, dentre eles:



- ☞ Crescimento das organizações;
- ☞ Concorrência mais aguda;
- ☞ Sofisticação da tecnologia;
- ☞ Taxas elevadas de inflação;
- ☞ Globalização da economia e internacionalização dos negócios;
- ☞ Visibilidade maior das organizações. Tudo isso requer novas formas e modelos de administração, bem como uma nova mentalidade dos administradores, que serão vistos mais do que nunca, como agentes de mudanças.

Refletindo:

E nas Instituições de Ensino? Como essas mudanças afetam a forma de administrá-las? Quais as conseqüências para a Educação? É importante que ao ler este texto, estejamos pensando simultaneamente na Empresa e na Escola. Como diria Lulu Santos: “num indo e vindo infinito...”.



## Os primórdios da administração e seus principais representantes

A Igreja Católica absorveu, ao longo do tempo, normas administrativas e princípios de organização pública das Instituições de Estado como Atenas, Roma, etc.

Todo o conhecimento que possuímos hoje é fruto de uma mecânica cumulativa histórica e social, baseada na eliminação de explicações que deixam de ter validade, e na incorporação de outras que passam a ter.

### 2.1. Influência dos Filósofos:

É por intermédio de dois fatores: da racionalidade e da ética, que a Administração se toma filosófica.

Vários pensadores, desde a antiga Grécia até os dias atuais, de Sócrates a Peter Drucker, deixaram contribuições valiosas para a construção de uma Teoria de Administração. Dentre eles, podemos citar: Sócrates (470 a.C.–339 a.C.), Platão (429 a.C.–347 a.C.), Aristóteles (384 a.C.–322 a. C.), Francis Bacon (1561–1626), René Descartes (1596–1650), Jean Jacques Rousseau (1712–1778), Karl Marx (1818–1883) e Friedrich Engels (1820–1895)

Para conhecer algo mais a respeito do pensamento de vários outros filósofos e suas contribuições para a TGA, visite:

[http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_influencia\\_dos\\_filosofos\\_na\\_administracao/25132/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_influencia_dos_filosofos_na_administracao/25132/).

<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/InfluenciasHistoricasAdm.pdf>

### 2.2. Influência da Igreja:

As instituições religiosas, por meio da sua rígida

Para conhecer algo mais a respeito do pensamento de vários outros filósofos e suas contribuições para a TGA, visite:  
[http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_influencia\\_dos\\_filosofos\\_na\\_administracao/25132/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_influencia_dos_filosofos_na_administracao/25132/).  
<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/InfluenciasHistoricasAdm.pdf>

organização, também influenciaram a Administração. Dentre elas, a Igreja Católica é um significativo exemplo de organização influenciadora para a Administração.

Podemos encontrar no site: [www.fesppr.com.br](http://www.fesppr.com.br) o seguinte texto, que nos dá uma noção de como isso ocorreu:

A Igreja Católica absorveu, ao longo do tempo, normas administrativas e princípios de organização pública das Instituições de Estado como Atenas, Roma, etc. Empregou na sua organização, a hierarquia de autoridade, o estado maior (assessoria) e a coordenação funcional.

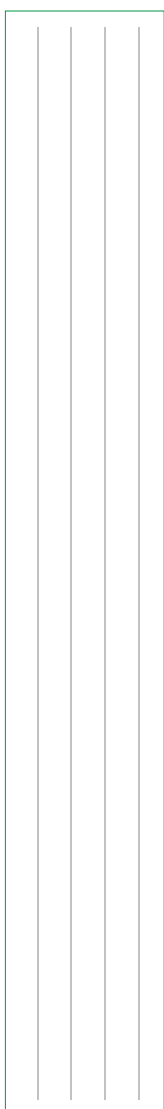
Segundo James O. Mooney, dentre todas as formas de atividades humanas, a Igreja Católica constitui um dos exemplos mais destacados de aplicação e funcionamento de todos os princípios de organização. Ela aproveitou e aperfeiçoou toda a técnica administrativa que os romanos desenvolveram para fazer administração a distância. Como exemplo de eficiência e de coordenação administrativa e departamental, ela talvez não tenha paralelo em todo o campo da organização.

Hoje, a Igreja Católica tem uma organização tão simples e eficiente que sua enorme organização mundial pode operar satisfatoriamente sob o comando de uma só pessoa, o Papa.

Sugestão de site onde podem ser encontradas mais informações sobre o assunto:

<http://www.fesppr.com.br/>

Muitas organizações passaram a incorporar este modelo.





### ***2.3. Influência do exército:***

O exército, com sua rígida organização, pode ser considerado um dos antigos exemplos de eficiência e eficácia administrativa, pois a organização militar tem influenciado enormemente o desenvolvimento das teorias da Administração, ao longo do tempo.

✍ A organização linear, por exemplo, tem suas origens na organização militar dos exércitos da Antigüidade e da época medieval; O princípio da unidade de comando (segundo o qual cada subordinado só pode ter um superior) – é fundamental para a função de direção;

✍ A escala hierárquica, ou seja, a escala de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e de responsabilidade correspondente é tipicamente um aspecto da organização militar utilizado em outras organizações.

O conceito de hierarquia, dentro do exército, é provavelmente tão antigo quanto a própria guerra, pois a necessidade de um estado estado-maior sempre existiu para ele. Todavia, o estado-maior formal como um quartel-general somente apareceu em 1665, com a Marcha de Brandenburgo, precursora do exército prussiano. A evolução do princípio de assessoria e a formação de um estado-maior geral ocorreram, posteriormente, na Prússia, com o Imperador Frederico II, o Grande (1712-1786).

☞ O princípio da direção, por meio do qual todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e

aquilo que ele deve fazer. Mesmo Napoleão, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar o seu objetivo e certificar-se de que os soldados o haviam compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente de qualquer coisa.

No início do século XIX, Carl von Clausewitz (1780-1831), general prussiano, escreveu um Tratado sobre a Guerra e os Princípios de Guerra, sugerindo como administrar os exércitos em períodos de conflitos. Foi o grande inspirador de muitos teóricos da Administração, que posteriormente, se basearam na organização e estratégias militares, adaptando-as à organização e estratégias industriais.

Fonte: <http://www.professorcezar.adm.br/Textos/InfluenciasHistoricasAdm.pdf>

Exemplos históricos de grandes exércitos da antiguidade: (Assírios, séc. XVI a.C., logística, depósitos de suprimentos, colunas de transporte, companhias para construção de pontes), Séc. VI a.C, construção de navios.

A arte da guerra (Sun-Tzu séc. IV a.C). Princípio da unidade de comando e da escala hierárquica.

#### ***2.4. A Revolução Industrial***

Com a invenção da máquina a vapor (1736-1819) e sua aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho, que modificou completamente a estrutura social e

Primeira Revolução Industrial ou  
Revolução do carvão e do ferro  
(1780 - 1860):



comercial da época. Ficou conhecida como a Revolução Industrial (iniciada na Inglaterra), e provocou profundas e rápidas mudanças na economia, na política, e, por conseguinte, na própria sociedade.

A revolução industrial pode ser dividida em duas épocas distintas a saber:

Passou por quatro fases: mecanização da indústria e da agricultura; aplicação da força motriz na indústria; desenvolvimento do sistema fabril, e, por fim, o aceleração dos transportes e da comunicação.

Segunda Revolução Industrial ou Revolução do aço e da eletricidade (1860 - 1914):

A revolução entre nesta segunda fase em função de três fatos importantes:

- ✍ O aparecimento do processo de fabricação do aço (1856);
- ✍ O aperfeiçoamento do dínamo (1873);
- ✍ A invenção do motor à combustão interna (1873).

As características da revolução industrial são as seguintes:

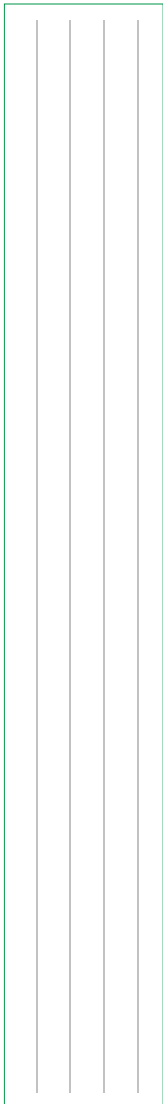
- ☞ Substituição do ferro pelo aço, como material básico na indústria;
- ☞ Substituição do vapor pela eletricidade e derivados do petróleo como fontes de energia;
- ☞ Desenvolvimento de maquinaria automática;

☞ Crescente domínio da indústria pela ciência;

☞ Transformação radical nos transportes e na comunicação (vias férreas ampliadas, construção de automóveis, e as primeiras experiências com o avião, são exemplos típicos desse período);

☞ Desenvolvimento de novas formas de organização capitalista;

☞ Expansão da industrialização desde a Europa até o Extremo Oriente. A revolução Industrial criou o contexto industrial, tecnológico, social, político e econômico, que permitiu o surgimento da teoria administrativa. Os economistas liberais como Adam Smith, proporcionaram razoável suporte para o aparecimento de alguns princípios que teriam aceitação posteriormente.







## Abordagem clássica da Administração

A abordagem clássica da administração originou-se das conseqüências geradas pela revolução industrial, e poderemos resumi-la em dois fatores:

1. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas gera:

- ✎ Complexidade em sua administração;
- ✎ Abordagem científica substituindo o empirismo e a improvisação;
- ✎ Adoção de teorias micro-industriais.

2. A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações leva a:

- ✎ Obter melhor rendimento possível dos recursos;
- ✎ Fazer frente à concorrência e à competição;
- ✎ Substituição do capitalismo liberal pelos monopólios (instalados nos EUA);
- ✎ Produção em massa aumenta o número de assalariados;
- ✎ Necessidade de se evitar o desperdício;
- ✎ Economia de mão-de-obra;
- ✎ Divisão do trabalho entre os que pensam e os que executam.

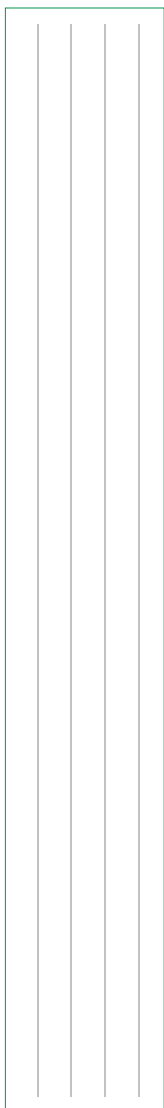
### ***3.1. A Administração Científica***

As descobertas científicas e a revolução industrial provocaram mudanças radicais na vida das pessoas, porém, os novos hábitos ocasionaram um custo social, pois os camponeses (homens, mulheres e crianças) que vieram do campo para as cidades recebiam salários irrisórios pela sua força de trabalho, além de trabalharem até 16 horas por dia, em condições difíceis.

A máquina era o foco do processo produtivo, e os trabalhadores deveriam se adaptar a ela. Outros pontos importantes para o surgimento das primeiras idéias administrativas, foram a intensa competição internacional decorrente fundamentalmente de um processo de abertura comercial, a ampliação dos mercados e de significativos avanços no campo tecnológico, além do processo de fusões e incorporação de organizações.

#### **a) Frederick Winslow Taylor**

Propõe uma nova forma de gerenciar as organizações, a que ele denominou de Administração Científica. Taylor, nascido na Filadélfia (Estados Unidos), em 1856, foi educado dentro de uma mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Iniciando a vida profissional como operário, formou-se em engenharia em 1885, e foi trabalhar numa grande empresa siderúrgica, onde desenvolveu estudos que deram base para formular a sua teoria, na qual analisou a empresa a partir dos níveis operacionais. Nestes estudos, identificou alguns problemas que afetavam as organizações, diminuindo a sua produtividade:





✎ A vadiagem no trabalho: ele afirmava que os empregados produziam muito menos do que eram capazes, e que isto era causado pela forma de remuneração, isto é, pelo temor que o aumento de produtividade levasse ao desemprego;

✎ Falta de conhecimento dos gerentes sobre o tempo necessário para realizar as tarefas, permitindo, assim, a indolência dos trabalhadores, já que esses, na visão de Taylor, têm o instinto natural de fazer o menor esforço;

✎ Falta de métodos científicos que determinem a melhor maneira de executar uma tarefa, por meio do perfeito estudo dos tempos e movimentos, substituindo os métodos empíricos da observação dos colegas.

Para acabar com estes problemas, Taylor propôs uma série de princípios, que organizariam o trabalho de forma racional, aumentando assim a produtividade e a prosperidade dos trabalhadores e da organização. Estes princípios são os seguintes:

- ☞ Análise e estudo de Tempos e Movimentos;
- ☞ Estudo da Fadiga Humana;
- ☞ Divisão do Trabalho e Especialização do Operário;
- ☞ Desenho de Cargos e Tarefas;
- ☞ Incentivos Salariais e Prêmios de Produção;

✎ Conceito de “homo economicus”; Condições ambientais de trabalho;

✎ Padronização dos métodos e de máquinas;

✎ Supervisão Funcional; Princípio da Exceção.

✎ Principais Críticas às idéias de Taylor Visão mecanicista;

✎ Abordagem de sistema fechado; Abordagem simplificada da organização formal.

Convido você a assistir ao vídeo no Youtube, que traz informações curiosas sobre Taylor e seu trabalho:

<http://br.youtube.com/watch?v=F6sGwgkneuU>

### **b) Princípios da Administração de Ford:**

**Produtividade:** (tempo) = máxima de produção dentro de um período determinado; distribuição dos ganhos; redução de custos; redução de preços.

**Intensificação** (tempo) = aumentar o capital de giro que seria obtido dos próprios consumidores.

**Economicidade** = reduzir ao mínimo, o volume de matéria-prima (estoque).

### **Políticas de Ford:**

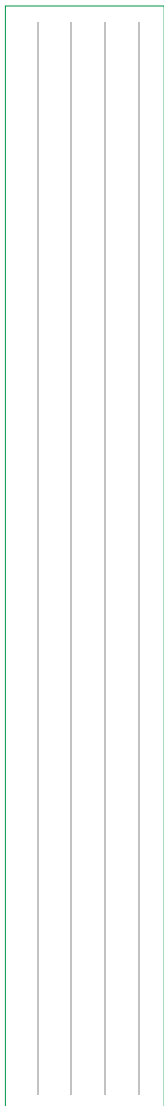
☞ Produção em série e contínua;

☞ Altos salários;

☞ Preços mínimos;

☞ Preocupação com os empregados;

☞ Técnicos altamente competentes.



Henry Ford apresentou ao mundo o maior exemplo de administração eficiente individual que a história conhece. Abraçou corajosamente as idéias da administração científica, revolucionando, nesse processo, a indústria automotiva e a nossa sociedade.

Conservador com relação às práticas administrativas, não aderiu às mudanças dos tempos. Com isso, o seu domínio sobre o mercado automobilístico aos poucos foi arrancado por empresas com teorias mais avançadas.

Para entender aquela época:

Taylorismo e Fordismo

Eureka – Henry Ford

Henry Ford e Taylor

Henry Ford Project

### ***3.2 Teoria Clássica de Administração: (Fayol)***

Fayol começa a separar Conhecimentos Tecnológicos de Habilidades Administrativas.

Para ele, numa organização, os empregados participam num maior ou menor grau da função administrativa, e têm oportunidade para exercitar essas faculdades e serem reconhecidos por isto: "Um líder que seja um bom administrador, mas tecnicamente medíocre, é, geralmente, muito mais útil à empresa do que se ele fosse um técnico brilhante, mas um administrador medíocre".

No youtube você encontra uma série de vídeos que ilustram o início do século XXI! Será extremamente útil que você os assista, pois além de nos transportarem a um passado não tão distante, ainda nos divertem !!! Dê uma olhadinha nessas sugestões: (só não vale esquecer da nossa disciplina!)

As funções básicas da empresa

**Atividades Técnicas:**

■ Relacionadas com a transformação e produção de bens (produtos e serviços);

**Atividades Comerciais:**

■ Relacionadas com as transações de compra, venda e de permuta;

**Atividades Financeiras:**

■ Relacionadas com a captação e bom uso do capital;

**Atividades de Segurança:**

■ Relacionadas com a preservação e proteção das pessoas e dos bens;

**Atividades Contábeis:**

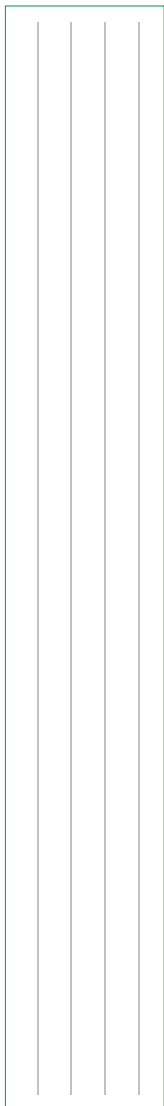
■ Relacionadas com os controles e registros, tais como inventários, balanços, custos e estatísticas;

**Atividades Administrativas:**

■ Relacionadas com a integração de todas as operações da organização;

■ as atividades administrativas coordenam e sincronizam as atividades anteriores, tendo, portanto, interferência e influência sobre elas;

Segundo Fayol, mesmo sendo apenas uma das seis grandes atividades organizacionais, as administrativas eram mais importantes que as outras cinco atividades.



### **Funções Universais da Administração:**

**Previsão:** Consiste na avaliação do futuro, de tudo aquilo que poderá acontecer. Um bom plano de ação inclui unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.

**Organização:** preparação de todas as coisas que sejam úteis ao funcionamento da empresa, desde a parte material, a pessoal e a social.

**Comando:** fazendo agir o pessoal, de forma a obter o máximo retomo em todos os aspectos, mas principalmente os globais.

**Coordenação:** a harmonia de todas as atividades é o fundamental; os negócios e os trabalhos dependem desta harmonia para o sucesso; a perfeita sincronização de todas as coisas e ações leva à harmonia.

**Controle:** medir e dimensionar os atos, para verificar se estão ocorrendo de acordo com o plano traçado, pois esta é a sua finalidade. Assim, localizar as falhas e erros é o seu principal objetivo, com a finalidade de corrigi-los.

### **Os Princípios Gerais da Teoria Clássica**

**Divisão do Trabalho:** especialização das tarefas e das pessoas, visando a aumentar a eficiência;

**Autoridade e Responsabilidade:** direito de dar ordens e esperar obediência; a responsabilidade é uma

conseqüência da autoridade; devem ser equilibradas entre si;

**Disciplina: obediência:** comportamento e respeito às normas estabelecidas;

**Unidade de Comando:** o empregado deve receber ordens de um único superior; princípio da autoridade única;

**Unidade de Direção:** uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo;

**Subordinação:** dos interesses individuais aos interesses gerais: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares;

**Remuneração do pessoal:** justa e capaz de satisfazer às necessidades dos empregados e atender à empresa em termos de retribuição;

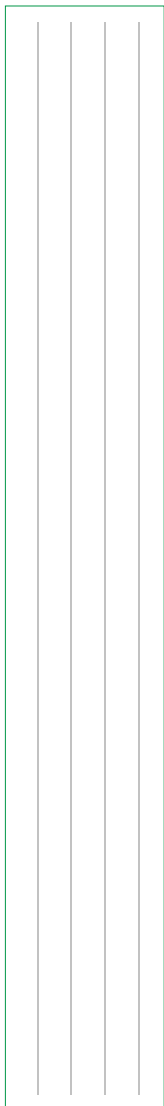
**Centralização:** concentração da autoridade no topo da empresa;

**Cadeia escalar:** linha de autoridade do escalão mais alto ao mais baixo; princípio do comando;

**Ordem:** um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar; ordem material e humana;

**Eqüidade:** amabilidade e justiça para obter a lealdade do pessoal;

**Estabilidade e duração do pessoal:** quanto mais tempo um empregado permanecer no cargo, tanto melhor; a rotatividade é um fator negativo;



**Iniciativa:** capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso;

**Espírito de Equipe:** harmonia e união entre os empregados.

### **Administração e Organização**

Para Fayol, a Administração é um todo, do qual a organização é uma das partes. Assim, a organização abrange somente o estabelecimento da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada.

### **Organização Linear e de Staff**

A organização linear é uma organização de forma piramidal, caracterizada pela unidade de comando, unidade de direção, centralização da autoridade e princípio escalar.

Já o Staff se caracteriza pelos Conselhos, Assessorias e Consultorias, não possuindo autoridade de comando, sendo apenas elemento especialista. Para Fayol, o Staff é um grupo de homens, munidos de força, de conhecimento e de tempo, que não podem faltar ao administrador geral. Sua função é estudar, analisar e propor alternativas e planos. Deve ser um grupo de elite, intelectualizado e profissional.

Também sobre a teoria de Fayol, você pode se divertir e visualizar algo no youtube!!! Acesse: [http://br.youtube.com/watch?v=7E1fwlm\\_RVA](http://br.youtube.com/watch?v=7E1fwlm_RVA)

### ***3.3 Abordagem Humanística da Administração***

Nesta abordagem, a Administração sofre uma verdadeira revolução. Se antes a ênfase era nas tarefas (Taylor) e estrutura (Fayol), agora o enfoque é nas pessoas". A máquina, o método de trabalho e a organização formal dão lugar aos aspectos psicológicos e sociológicos.

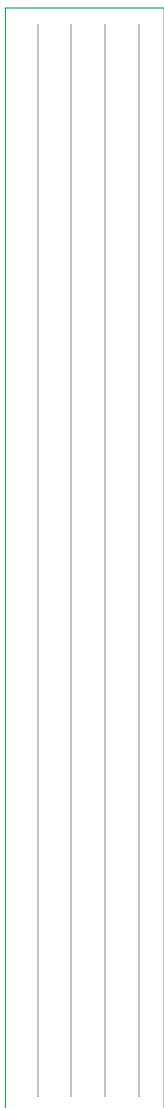
A abordagem humanística surge com a Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, por volta de 1930, decorrente do desenvolvimento das ciências sociais, principalmente da Psicologia, que ocupava seus estudos com dois assuntos básicos, ambos abordados pela Psicologia do Trabalho:

- a) a análise do trabalho e a adaptação do trabalhador a ele;
- b) a adaptação do trabalho ao trabalhador.

Mas as mudanças ocorridas no campo social, econômico, político e tecnológico trouxeram novas variáveis para o estudo da Administração, e provocaram uma revisão dos seus conceitos e princípios, até então aceitos e adotados.

A abordagem humanística começou logo após a morte de Taylor, mas somente a partir da década de 30, mereceu grande aceitação nos Estados Unidos, graças às suas características democráticas. No restante do mundo, foi divulgada somente após o término da 2ª Guerra Mundial.

Os fatos marcantes na Abordagem Humanística



MEUS APONTAMENTOS



- a) a necessidade de se humanizar e democratizar a Administração;
- b) o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, em especial, da Psicologia e da Sociologia;
- c) as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin;
- d) as conclusões da experiência de Hawthorne.

Desta forma, a Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística) foi basicamente um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica.

### **A Civilização Industrializada e o Homem**

Segundo Elton Mayo, enquanto a eficiência material aumentou tremendamente nos últimos 200 anos, a capacidade humana para o trabalho não acompanhou o mesmo ritmo.

Assim, ele propõe "uma nova concepção nas relações humanas no trabalho", e lembra que os métodos deste tendem todos para a eficiência e nenhum para a cooperação.

### **Os Pontos de Vista de Elton Mayo**

- a) o trabalho é uma atividade grupal

O nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais;

- b) o operário não reage isoladamente

A reação do operário não é uma atitude isolada, mas a atitude de um membro de um grupo social;

c) a administração tem uma tarefa básica

Deverá formar uma elite capaz de compreender e de se comunicar, por meio de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos;

d) há a necessidade de "estar junto" e de "ser reconhecido"

A pessoa humana é motivada, essencialmente, por estas duas necessidades, e desse modo, deve receber uma adequada resposta;

e) a fábrica, como uma nova unidade social, será o futuro

Numa visão romântica, Elton Mayo afirma que a fábrica surgirá como uma nova unidade social, proporcionando um novo lar, um local de compreensão e de segurança emocional.

### ***3.4 Teoria Estruturalista ou Burocrática***

Max Weber, sociólogo alemão, publicou no início do século XX uma bibliografia analisando as grandes empresas da sua época. Os valores e exigências característicos dessas organizações determinavam um novo tempo. Coincidindo com o despontar do capitalismo surge o termo burocracia. Alguns fatores ocasionaram esse surgimento, entre eles a economia do tipo monetário, o mercado da mão de obra, o aparecimento do estado-nação centralizado e a divulgação da ética protestante.

Para refletir: a empresa que atraiu o trabalhador que sonhava com um futuro melhor ao deixar o campo se tornava gradativamente, não mais o sonho, mas o pesadelo, ao proporcionar condições subumanas de trabalho, aproximando-se do regime escravagista. Isso não era bom para ninguém, nem mesmo para o empregador. E na escola? Como as Relações Humanas podem ser fator de sucesso ou de fracasso escolar? Que conseqüências podem ocorrer no processo



A necessidade que as organizações sentiram de exatidão e ordem e as reivindicações dos trabalhadores por um tratamento menos injusto também foram fatores decisivos para o surgimento da burocracia. Sendo que o século XX representa o século da burocracia.

A teoria administrativa que até então era introspectiva, ganha nova dimensão através da abordagem estruturalista, buscando além do aspecto intra-organizacional também o enfoque interorganizacional, ampliando a visão, envolvendo a organização com outras organizações, impondo-se totalmente às Teorias Administrativas anteriores.

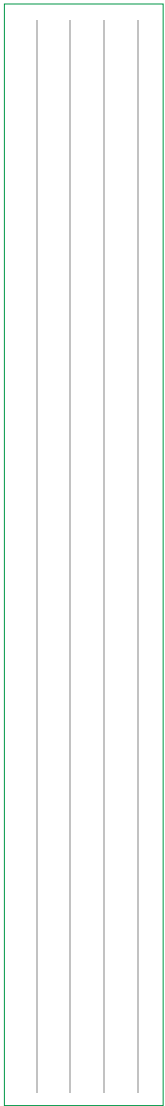
A Abordagem Estruturalista pode ser estudada em dois aspectos: Teoria da Burocracia, com ênfase na estrutura e Teoria Estruturalista, com ênfase na estrutura, nas pessoas e no ambiente.

As características da burocracia são: caráter legal, formal e racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização, profissionalização e completa previsibilidade do funcionamento.

Porém, alguns problemas surgem com a burocracia, como: internalização das regras e apego aos regulamentos, formalismo e papelório, resistência a mudanças, despersonalização do relacionamento, categorização no processo decisório, superconformismo, exibição de sinais de autoridade, dificuldade no atendimento ao cliente e conflitos com o público.

Para refletir: “Você já se deparou com alguma situação destas?” “Será que a culpa é mesmo da burocracia?”

Segundo Chiavenato, apesar dos problemas da burocracia, talvez ela seja uma das melhores alternativas de organização !





### *3.5. A Administração nos dias atuais*

As quatro correntes teóricas que vimos anteriormente deram seguimento à Administração Científica de Taylor, a qual esta sempre em constantes inovações. As empresas buscam constantemente modelos organizacionais que atendam as necessidades surgidas.

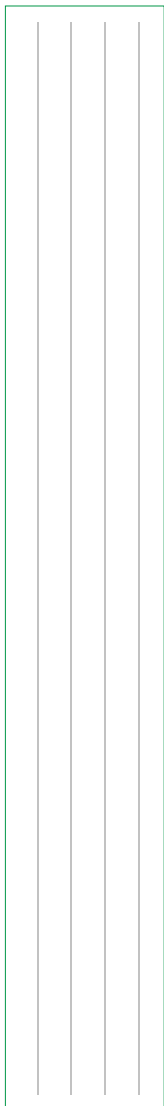
Os avanços científicos exigem novos modelos administrativos, e a empresa reinventa-se na produção também. Como exemplo, a Volvo, indústria automobilística sueca, foi a pioneira em inovar a linha de montagem de carros, valorizando o trabalho em equipe.

No final da década de 1980, a Toyota inovou, introduzindo o conceito de produção enxuta através do sistema just-in-time.

Na década de 1990 são popularizados os métodos de Controles Estatísticos da Qualidade (CEQ) e em seguida o Controle Total de Qualidade (CTQ).

Como decorrência, a busca da qualidade total surgem algumas ferramentas de apoio produtivo e administrativo, como os cinco S.

No século XXI vive-se a Era da Informação, isso faz com que as empresas considerem como seu principal patrimônio a gestão do conhecimento e o capital intelectual. Assim, Empresa e Escola nunca estiveram tão afinadas em seus objetivos: a formação humana em seus aspectos mais amplos.



A seguir, nos próximos capítulos, veremos como as teorias administrativas podem se constituir ferramentas à Gestão Escolar, buscando atingir os melhores resultados esperados: Educação de Qualidade para todos.





O uso do termo Gestão Escolar no lugar de Administração Escolar não é mera substituição de palavras, mas uma mudança de paradigma. Se o Diretor da escola era aquele que concentrava em si todas as decisões da escola, basicamente a função do Gestor é a de compartilhar com seus colaboradores as formulações do Projeto Político-Pedagógico, bem como acompanhar sua implementação no dia-a-dia.

A educação brasileira, tal como se apresenta, necessariamente precisa passar por mudanças significativas que atinjam não apenas as práticas pedagógicas, mas que sejam suficientes para promover o desenvolvimento das potencialidades humanas e de competências para que o indivíduo aprenda a aprender, aprenda a fazer, aprenda a conviver e aprenda a ser (DELORS, 1999).

Essas mudanças, por certo, estão associadas a uma forma diferente de organização, orientação e desenvolvimento dos processos educativos.

Ao observarmos o cenário internacional, nos damos conta de que países que ousaram reformular seus sistemas de ensino implantando consistentes mecanismos de gestão alcançaram elevados índices de desenvolvimento humano, mesmo tendo passado por grandes crises, como é o caso do Japão e da Coréia do Sul (LÜCK, 2007).

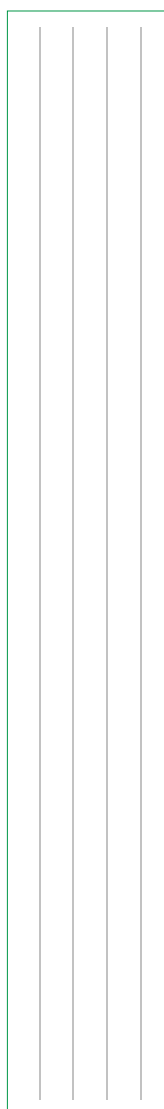
Foi-se o tempo em que ao Administrador escolar, ou como é mais conhecido, ao Diretor da escola, cabia gerir

os problemas burocráticos; ao Supervisor, os problemas ligados aos professores e ao ensino, e ao Orientador, os problemas relacionados ao comportamento e aprendizagem dos alunos. Essa fragmentação das tarefas foi, sem dúvida, responsável pela baixa qualidade do ensino, pois cada segmento (administração, supervisão e orientação) trabalhava uma parte da dimensão de um processo que é indissociável.

Na direção de uma gestão democrática, essa divisão de tarefas é quebrada, dando lugar a um processo por meio do qual as pessoas que atuam na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam os problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas para o desenvolvimento da própria escola. Sendo assim,

No âmago de uma gestão democrática, a educação é compreendida como direito de todos, ou seja, não é privilégio de alguns, e a escola é vista como um serviço público. Sendo, porém, a educação um direito de todos os cidadãos, é preciso que se esclareça de que educação estamos falando, pois o fato de ser estendida a todos não pode implicar na perda de sua qualidade. A educação à qual estamos nos referindo, não é a mesma que povoa a concepção neoliberal que a associa ao atendimento das demandas do mercado de trabalho, e ao preparo de mão de obra qualificada. Pelo contrário, segundo Paro (2007), a escola pública de qualidade, tem objetivos bem mais

o processo de gestão democrática é sustentado pelo diálogo e pela alteridade, e tem como base a participação efetiva de todos os que fazem parte da comunidade escolar, respeitando normas que foram construídas coletivamente para os processos de tomada de decisões, ao mesmo tempo em que todos os sujeitos envolvidos têm acesso a todas as informações que julgam necessárias.



O que parece essencial na defesa da escola pública de qualidade é que esta se refira à educação por inteiro, não apenas a aspectos parciais passíveis de aferição mediante provas e exames convencionais. Como processo de atualização histórico-cultural, a educação envolve dimensões individuais e sociais, devendo visar tanto ao viver bem pessoal quanto à convivência social, no desfrute dos bens culturais como herança histórica que se renova continuamente. (PARO, p. 31-32, 2007).

No entanto, quando se tenta colocar em prática uma educação que seja realmente democrática, envolvendo todos os interessados: pais, educadores e alunos, isso acaba sendo visto como utópico, ou seja, como uma meta inatingível.

Porém, para Paro (1997), utopia significa o lugar que não existe, mas que nem por isso, poderá deixar de existir. Para isso, faz-se necessário que se tenha consciência da realidade presente nas escolas com todas as suas contradições e quais projetos poderão ser viabilizados na busca pela sua democratização em seu sentido pleno.

Neste sentido, é necessário que se deixe claro qual a função da escola como instituição pública de ensino.

Para pensar: Qual (ou quais) função (ou funções) podemos atribuir à escola?

Voltemos um pouco na história para entender o presente:

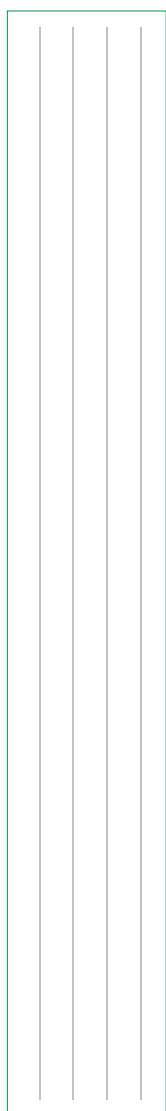
Queremos começar citando Enquita (1998) que afirma:

No fragor do processo de industrialização e de resistência ao mesmo, a escola adotou como norte a preparação de crianças e jovens para constituir uma mão de obra assalariada disposta, dócil e manejável. (ENQUITA, p. 120, 1989).

Sendo assim, para dar conta de sua função reprodutora na sociedade capitalista, a escola precisou incorporar, aos seus objetivos, às suas práticas avaliativas e até mesmo à organização mais ampla do trabalho pedagógico, toda a ideologia desse modelo de economia.

A escola nem sempre esteve presente na sociedade. Antes de sua invenção, a tarefa de educar era compartilhada entre as famílias. Na Idade Média, as crianças eram mandadas para as casas de parentes ou de conhecidos, e ali participavam dos trabalhos existentes, sem que fossem poupadas, permanecendo longe de seus progenitores por longos períodos. Esse afastamento do convívio familiar e de laços afetivos tinha como finalidade a preparação para uma vida rude, exigida para aquele período. Philippe Ariès (1981) nos dá detalhes de como a família inglesa da Idade Média, independente de sua fortuna, era desprendida de sua prole:

A falta de afeição dos ingleses manifesta-se particularmente em sua atitude com relação às suas crianças. Após conservá-las em casa até a idade de sete ou nove anos [...], eles as colocavam, tanto os meninos como as meninas, nas casas de outras pessoas, para aí fazerem o serviço pesado, e as crianças aí permaneciam por um período de sete a nove anos [...]. Elas são chamadas então de aprendizes. (ARIÈS, 1981, p. 226).



Sendo assim, o intercâmbio familiar era comum na atividade de artesanato. Cabia ao mestre artesão, receber um pequeno número de aprendizes, a quem tinha a obrigação de ensinar as técnicas do ofício, alimentar, vestir, dar formação moral e religiosa, preparando-os para atuarem como cidadãos. Havia alguns mestres que também os iniciavam nos rudimentos literários.

Podemos dizer que até a Idade Média, o processo de socialização e de educação era transmitido de forma direta, de uma geração para outra.

Com a Revolução Industrial e a conseqüente desestruturação econômica, surgiram albergues onde os adultos pobres ficavam internados, à mercê da caridade da Igreja ou de pessoas com posses. Para as crianças pobres, foram instituídos orfanatos, nos quais ficavam entregues à própria sorte, embora houvesse uma preocupação com o desperdício da força de trabalho infantil. Além do mais, a ordem pública também estava ameaçada pela presença de mendigos e vagabundos.

Segundo Enguita (1989), foi no contexto da Revolução Industrial, que a escola surgiu como solução para sanar os problemas causados pelos desocupados e arruaceiros, e, em contrapartida, obter uma mão de obra mais disciplinada e obediente. Assim,

O mesmo autor relata que, com o crescimento da indústria na França, no final do século XVIII, os industriários recorriam aos orfanatos para tirar proveito da

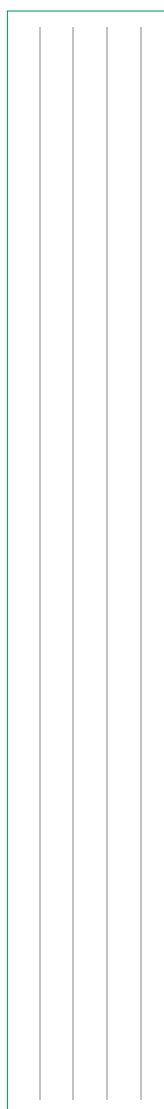
diferentemente do que pensamos, a escola não surgiu com a finalidade de proporcionar uma educação que fosse capaz de tornar a criança feliz, em que fosse respeitada como tal e pudesse descobrir a arte, o belo e a ciência. O surgimento da escola foi motivado pela preparação da criança para que viesse a ser útil à sociedade.

mão de obra infantil. Eles contratavam bandos de crianças, podendo devolvê-las em caso de queixa. Por vezes, o próprio orfanato era transformado em linha de produção.

No Norte da Europa, as fábricas têxteis exploravam a mão de obra presente nos orfanatos, denominando esses lugares de escolas de formação para as fábricas. (LIS e SOLY, 1982 apud ENGUITA, 1989, p. 110). Na Alemanha, muitas fábricas também aproveitavam essa mão de obra, buscando entre famílias pobres, crianças de seis aos dezesseis anos, inscrevendo-as nas escolas industriais, onde trabalhavam com afinco por muitas horas seguidas, sendo-lhes oferecida uma instrução rudimentar no pouco tempo que sobrava, quando seus corpinhos mal alimentados e cansados já não dispunham de outro desejo senão o de descansar. (ENGUITA, 1989).

Diante do exposto, percebemos que a preocupação da burguesia era descobrir o ponto de equilíbrio entre uma educação que fosse capaz de domar a rudeza daquela gente sem direito e sem lugar na sociedade, mas que oferecia uma séria ameaça à ordem que desejava perpetuar, e uma educação que os preparasse para o trabalho, sem, contudo, ilustrá-los em demasia.

A influência da igreja na sociedade e na escola era muito conveniente, pois por meio de seus doutrinamentos, essa instituição induzia as camadas mais pobres da população ao conformismo, a aceitar como natural a ordem na qual a sociedade estava estabelecida. Para isso, segundo



Enguita (1989), o currículo da escola enfatizava a educação moral, com o propósito claro de buscar esforços para modelar aquela massa bruta em cristãos polidos, ao invés de lhes proporcionar o conhecimento mundano. Para o trabalho da fábrica, acreditavam que homens ordeiros eram mais adequados do que os estadistas.

Até mesmo John Locke, visto como um dos inspiradores da educação moderna e liberal seguia essa lógica, presente nos primórdios do capitalismo.

Dizia ele que:

Ninguém está obrigado a saber tudo. O estudo das ciências em geral é assunto daqueles que vivem confortavelmente e dispõem de tempo livre. Os que têm empregos particulares devem entender as funções; e não é insensato exigir que pensem e raciocinem apenas sobre o que forma sua ocupação cotidiana. (Locke, s.d., III, 225 apud ENGUITA, 1989, p. 111).

Assim, de acordo com Enguita (1989), era consenso entre os pensadores do século XVIII, a restrição da educação e do conhecimento à ocupação do indivíduo. A educação mais erudita era destinada aos nobres, porque eles dispunham de tempo livre para se entregarem às divagações da ciência.

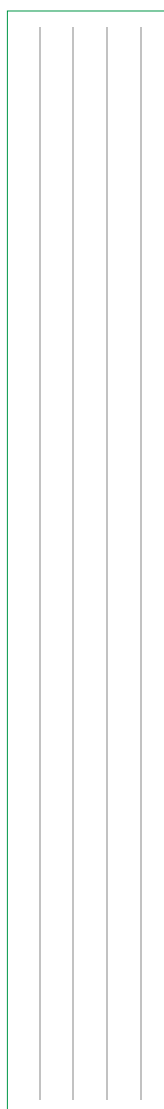
A transição para a era da industrialização não foi pacífica. O regime feudal, com base na manufatura e na produção para o consumo, já não conseguia se sustentar. Os impostos cobrados pelos donos dos feudos e pelos monarcas eram abusivos a ponto de subjugar a população à

miséria. O crescimento da indústria acenava com possibilidades de mudanças, trazendo novos tempos e promessas de fartura. A dificuldade maior para a implantação desse novo modelo econômico era, sem dúvida, o trabalhador. (ENGUIITA, 1989).

Enguita (1989) nos permite compreender, que por mais que o trabalho na terra e a manufatura não fossem suficientes para proporcionar uma vida digna aos pequenos produtores, eles eram os donos do trabalho e da produção. Com a implantação do modelo industrial, a força do trabalhador, bem como a produção gerada por essa força, passou a ser de outro. Não há mais o trabalho para si, mas para o outro. A partir desse momento, o trabalho realizado pelo trabalhador seria explorado de acordo com as regras e condições daqueles que detinham a posse dos meios de produção.

Nesse modelo de produção não era fácil conseguir que o trabalhador adulto acatasse as regras e as condições externas, pois estava acostumado a ser dono do seu trabalho, mesmo que não tivesse o retorno esperado. A partir do impasse criado pela falta ou pela resistência de trabalhadores adultos que atendessem às necessidades do trabalho fabril, as crianças representaram uma grande possibilidade. O melhor caminho para os novos donos do mercado seria intervir na formação delas, e, essa formação poderia ser concretizada com a ajuda da escola.

Para reorganizá-la em torno dos interesses das





indústrias, bastava mudar o foco, antes preso à educação religiosa, para a disciplina material, para a organização da experiência escolar de forma que gerasse nos jovens os hábitos, as formas de comportamento, as disposições e os traços de caráter mais adequados para a indústria. (ENQUITA, 1989, p. 114). Nesta ânsia, foi fundada, em Paris, uma escola que tinha como objetivo a formação de bons operários.

Não tardou, portanto, para que a escola passasse a ser uma das maiores aliadas da implantação do capitalismo. O ponto alto dessa instituição não era o ensino ou a instrução, mas a busca da ordem, da pontualidade e de outras qualidades que formariam um sujeito adaptado às exigências do capitalismo.

Vemos então, que a escola, já em suas origens, foi um instrumento perfeito da concretização dos sonhos capitalistas. Com essa origem, não é de se estranhar que até hoje ela ocupe um papel tão irrelevante no apurado gosto das crianças.

Desde o seu nascimento, até o século XX, a luta pela escola e por uma educação de qualidade sempre esteve na pauta das reivindicações das classes mais pobres. Essa luta acirrou-se ainda mais na década de 30, quando se associou o acesso à escola às possibilidades de ascensão socioeconômica dessa população.

Embora se reconheça o valor da luta em prol da educação, percebe-se que suas reivindicações lograram

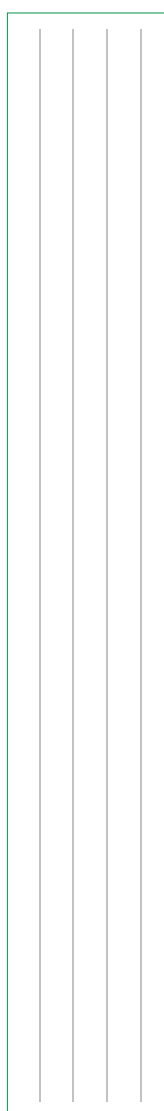
É importante trazer aqui a distinção que Paulo Freire e Henry Giroux fazem sobre escolarização e educação. "A primeira é basicamente um modo de controle social; a última tem o potencial de transformar a sociedade, tendo o estudante a função de um sujeito ativo comprometido com o aumento de poder pessoal e social". (apud MCLAREN, 1977, p. 198). Entendida por essa ótica, a luta das classes mais pobres deveria ser pela educação e não apenas por escolarização.

êxito por pouco tempo. Na Constituição Brasileira de 1934, a influência do Manifesto dos Pioneiros reconheceu a educação como direito de todos e dever dos poderes públicos, junto com a família. Já na Constituição de 1937, essas reivindicações ficaram perdidas em meio a outras preocupações com a educação, principalmente às referentes ao ensino profissional que deveria ser destinado às classes mais pobres, deixando clara a discriminação social presente na política educacional do país. (ROMANELLI, 1995).

Como vemos, o nosso país tem mantido presente a dualidade na educação, de acordo com a ideologia da classe dominante. Essa dualidade perpassou diferentes propostas pedagógicas, sem dar conta de produzir alterações na organização do sistema escolar do Brasil. Pelo contrário, ainda hoje, constatamos o distanciamento entre o ensino dirigido às classes populares e o dirigido às elites.

O pensamento corrente e aceito pela sociedade na segunda e terceira décadas do século XX, era o de que é melhor uma boa escola para poucos do que uma escola deficiente para muitos. (SAVIANI, 2003, p. 11). Em decorrência disso, ainda convivemos com uma educação mínima para as classes pobres, que não passa de arremedo de educação, favorecendo a semiformação.

Essa educação não tem o poder de romper com os obstáculos que se antepõem àqueles indivíduos que almejam galgar outros patamares na sociedade.



Embora os processos de escolarização e de educação no Brasil tenham sofrido grandes mudanças ao longo de sua história, elas pouco contribuíram para, efetivamente, produzirem transformações em suas bases. Uma das causas a se considerar diz respeito à própria origem dessas mudanças, pois as mesmas têm surgido de forma artificial, impostas autoritariamente pelas políticas educacionais. Segundo Perrenoud (1999), mudanças propostas por meio de decretos não têm o poder de transformar as representações, as práticas e as culturas presentes nas ações dos professores e na escola. Elas só ocorrem quando se originam na reflexão profunda sobre o trabalho educativo, seu contexto, suas implicações, seus fins.

☞ Então, quais as funções da escola hoje?

Acima de tudo, ela tem a função de ser uma agência educativa em sua totalidade. De acordo com Paro (2007), a educação realizada na escola deve ser capaz de propiciar aos que a freqüentam (não só aos alunos, mas também aos professores, aos funcionários e aos pais) a:

apropriação da cultura, e entendida esta como conjunto de conhecimentos, valores, crenças, arte, filosofia, ciência, tudo, enfim, que é produzido pelo homem em sua transcendência da natureza e que o constitui como ser histórico. (PARO, 2007, p. 33).

E para que serve essa cultura vista de forma tão ampla para o indivíduo? Não serve apenas para que ele tenha acesso aos melhores postos de trabalho, embora isso facilite sua colocação nestes patamares.

Serve também, para que ele seja sujeito de suas decisões e passe a ter uma convivência livre na sociedade na qual está inserido. Portanto, em se tratando de uma escola que tem por base a democracia, evidentemente sua preocupação vai além da transmissão de conteúdos. Ela tem por finalidade a formação do homem tanto na dimensão individual como na social. (PARO, 2007).

Sendo assim, uma escola democrática deve ter as seguintes características:

✍ Ser aberta às necessidades da comunidade que a cerca;

✍ Priorizar o aperfeiçoamento dos professores, equipe pedagógica e gestor;

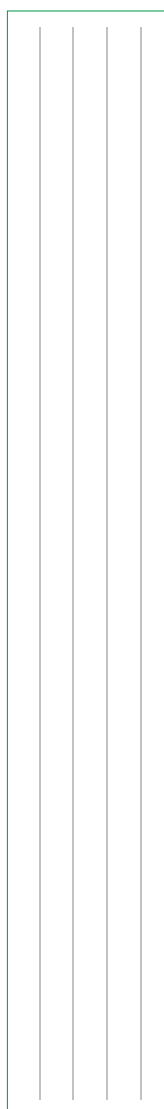
✍ Estar atenta a mudanças tecnológicas e científicas;

✍ Ser comprometida com a formação dos alunos e a produção de conhecimentos responsáveis pela qualidade dessa formação;

✍ Planejar, coordenar e avaliar suas ações de forma coletiva;

✍ Enfrentar os desafios da gestão escolar compartilhada, sem temer o enfraquecimento do dirigente escolar.

Luck (2007) faz uma síntese do que seja gestão escolar:



A lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizado pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LUCK, 2007, p. 37).

Podemos concluir então, que enquanto a gestão escolar se pauta por princípios democráticos, e, portanto, plenos de condições para a formação da autonomia do aluno, dos professores, do dirigente e da própria escola, as características presentes na concepção de administração estão na contramão de toda essa possibilidade citada, e são vistas como racionais, lineares e fragmentadas, estabelecidas de cima para baixo, impedindo que o processo educacional flua de modo positivo, atingindo a todos os que dele dependem.

Lück (2007, p. 58-62) aponta uma série de pressupostos que caracterizam pontualmente a administração em si. São eles:

✍ Previsibilidade do ambiente de trabalho e comportamento humano;

✍ As crises, ambigüidade e incerteza são vistas como problemas a serem evitados e não como possibilidades de crescimento e de transformação;

✍ O sucesso alcançado se mantém por si, sem que haja preocupação com o seu desenvolvimento;

✎ A precariedade de recursos é vista como empecilho à realização do trabalho;

✎ Modelos e ações de administração que foram positivos não devem ser mudados;

✎ Importação de modelos que deram certo em outros contextos para contextos diferentes;

✎ Aceitação de determinações superiores por parte dos participantes “cativos”, sem questionamento;

✎ Qualquer manifestação contrária à normalidade pode ser penalizada com advertência e até exclusão;

✎ Quem estabelece as regras é o administrador, ou dirigente maior.

Como você pode ver, no processo de administração não há espaço para a democracia. Fica nítido que há uma pessoa que determina as regras e as condições de trabalho, e outras que cumprem o que foi determinado.

Para pensar: Você concorda que há pessoas que preferem ser dirigidas por outras a assumir o risco de tomar iniciativas próprias?





MEUS APONTAMENTOS

A large rectangular box containing 25 horizontal green lines, intended for taking notes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges (Coord.)  
ANDRADE, Rosemaria Calaes de (Org.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004. (Coleção Escola em Ação; 4.).

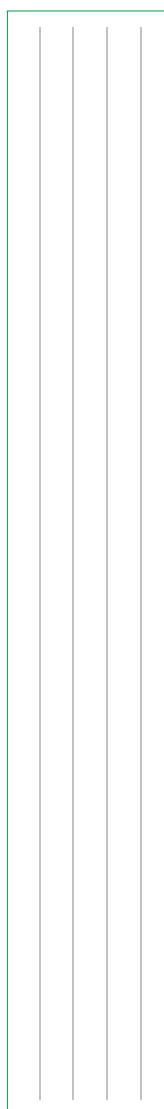
CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: visão abrangente da moderna administração das organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DELORS, Jacques et al. **Educação**: um tesouro a descobrir. 3.ed.São Paulo/Brasília: Cortez/MEC: UNESCO, 1999.

NEVES, Isabel Cristina. **Avaliação da aprendizagem**: concepções e práticas de formadores de professores. Guarapuava: UNICENTRO, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. Série Cadernos de Gestão.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democratização e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.





# Apresentação

Prezado aluno, Esta unidade pretende analisar a importância do Projeto Pedagógico na condução das atividades pedagógicas e administrativas da escola, tendo em vista o novo modelo de administração escolar. Hoje, diferente de um passado recente, a Gestão Escolar está baseada na perspectiva de um trabalho coletivo e democrático e que o poder decisório não está mais sob a responsabilidade de um só elemento do grupo, tal como acontecia dentro do modelo taylorista/fordista, e sim, distribuído entre todos que fazem parte dessa coletividade. Para tanto, é necessário que façamos algumas considerações, como ao que vem a seguir.

Clarice Linhares

### *Introdução*

O conceito de educação mudou ao longo do século XX, fazendo com que os sistemas educativos precisassem adaptar-se às demandas sociais. Segundo Marina Subirats, da Universidade Autônoma de Barcelona, a educação continua ainda, com uma forte dedicação ao trabalho humano, e, dessa forma, não pode ser substituída por um trabalho mecânico, uma vez que o produto da educação é pouco planejado.

Muitas questões são levantadas em relação aos conhecimentos que as novas gerações devem deter: o respeito à capacidade de o sujeito viver em sociedade como uma das finalidades da educação. Porém, outras questões são decorrentes: qual modelo cultural deve ser transmitido às novas gerações? Esse modelo ainda sofre influência da concepção de pessoa culta e com certo conhecimento enciclopédico?

Os conteúdos curriculares são construídos de forma a atender aos pactos corporativos em que se privilegiam determinadas disciplinas, tais como a matemática, a língua portuguesa, dentre outras, em detrimento de disciplinas consideradas menos importantes.

Com isto, o novo conceito de educação irá variar ainda mais no século XXI, dado aos problemas que os sujeitos terão para viver em sociedade. Há uma série de sinais que apontam que concepção de educação é necessária, e de que forma ela deve ser realizada: a relação

entre educação e trabalho, tendo em vista o mercado de trabalho e a qualificação profissional.

Sabemos também, que a educação escolar generalizada é um fato recente na nossa história, e acompanhou também o próprio desenvolvimento social, definido por papéis sociais e econômicos.

Primeiramente, cabia à família o preparo das novas gerações para substituir as antigas. O saber era passado de pai para filho, sem grandes alterações. Porém, a partir do século XX, com a introdução de novos conhecimentos e de novos procedimentos no mundo produtivo, e com a própria aceleração do mundo capitalista, foram utilizadas novas técnicas de trabalho, distintas daquelas tradicionais. Isto produziu mudanças na sociedade e no próprio sistema educativo, abandonando de vez o simples caráter transmissivo da educação.

De acordo com Frigotto (1996), a situação de crise vivida pela humanidade no novo milênio ressalta o aspecto dicotômico entre as condições de vida propiciadas pela modernidade em contraste com o próprio mundo do trabalho e o desemprego estrutural.

O desafio é assegurar que a escola seja capaz de propor alternativas para que os processos educativos possibilitem a inserção social aos excluídos e marginalizados. Sem dúvida, é importante que a escola construa o seu projeto pedagógico, enfatizando o processo de articulação com a sociedade. A relevância desse projeto,

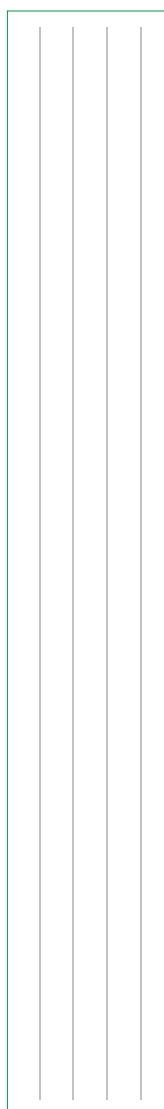
segundo estudos de Gadotti (1994 e 1996), Vasconcellos (1995) e Veiga (1998), está na articulação com as estratégias de planejamento das atividades cotidianas da escola. Porém, vários são os elementos que mesmo sendo interdependentes entre si, configuram-se como elementos do projeto: o processo de sistematização, mesmo não definitivo, se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada e define a ação educativa que se quer realizar.

É um importante elemento para a transformação da realidade, além de organizar e integrar a prática escolar.

O projeto pedagógico configura-se por meio de uma dialética continuidade/ruptura, e possibilita a oportunidade de introdução de elementos novos, tais como: novos atores (pessoas da comunidade, por exemplo), nova visão dos problemas de ordem estrutural (condições físicas, materiais entre outros), e novas alternativas didático-pedagógicas (confecção de materiais, estratégias de ensino-aprendizagem).

Ao articular esses novos elementos: atores, estruturas e alternativas, o projeto pedagógico necessita ouvir o que os sujeitos têm a dizer e a participar de forma coletiva, assumindo as ações decididas no âmbito da escola. Entretanto, cabe lembrar que sua elaboração requer uma fundamentação teórica respaldada em práticas já desenvolvidas no interior da escola.

O passado lembra propostas consideradas *a priori* em que o mais importante era a construção de um texto bem



elaborado, porém longe da realidade da escola. Hoje, são consideradas a construção coletiva, a participação efetiva e as revisões e avaliações durante o processo, e não apenas ao seu final. Há, também, a influência de autoritarismos velados que ainda interferem nas decisões que vão orientar a organização do trabalho pedagógico.



## A relação entre o projeto pedagógico e a organização do trabalho escolar

De acordo com Frigotto (1996), a crise do novo milênio propicia a reflexão sobre as condições de vida e do mundo moderno, no qual a escola passa a ter um novo papel. A ênfase recai sobre a construção do seu projeto pedagógico, relacionando o processo democrático da escola com a sociedade mais ampla. Diferentes pesquisadores como Gadotti (1998), Veiga (1998) e Vasconcellos (1995) reconhecem que esse projeto pode influenciar as atividades cotidianas da escola, e desta com a comunidade. Porém, alguns aspectos devem ser levados em conta, tais como: a discussão e as tomadas coletivas nos processos decisórios, o estabelecimento de regras para se estabelecer metas a curto, médio e longo prazo, o conhecimento da realidade sobre a qual se vai planejar e construir esse projeto.

Há, porém, duas questões a serem observadas: a primeira, que se refere ao exercício da comunidade nos processos decisórios afetando diretamente a gestão escolar; e a segunda, influenciada diretamente pela primeira, que se refere ao caráter emancipatório que esse processo poderá proporcionar. Nesse sentido, o envolvimento de toda a comunidade escolar na construção do projeto pedagógico produz uma nova relação social liberta das condições conservadoras de poder do estado e da própria sociedade. Portanto, a elaboração do projeto não tem um fim em si mesmo, pois há uma intencionalidade explícita traduzida nas discussões coletivas e na busca contínua de solução para os problemas levantados, em que

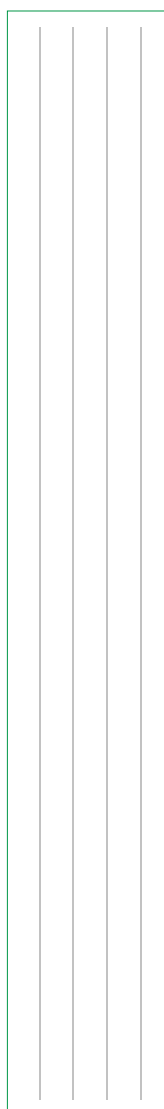
a gestão precisa ser adequada às características organizativas da escola. (Barroso, 1995). Há ainda, uma intencionalidade implícita demonstrada pelos princípios norteadores do próprio projeto, tais como: a relação da escola/comunidade, a ação coletiva, a gestão democrática, o currículo, a avaliação e a valorização dos profissionais da educação.

Alguns princípios são considerados pela LDB 9394/96, e devem também ser considerados na construção do projeto, como por exemplo: a flexibilidade, a autonomia, a responsabilidade e o planejamento e participação, além do caráter de descentralização das competências, o que conduz à desburocratização dos processos de gestão da educação, proporcionando maior autonomia para a escola.

O processo de gestão democrática recomendado pela Constituição Federal de 1988, e consolidado pela Lei 9394/96, não garante que a escola seja democrática e de qualidade. Por conta disso, os documentos legais recomendam que cada escola deva construir coletivamente o seu projeto pedagógico, como vemos a seguir nos artigos transcritos:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;





-participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (LDB 9394/96)

Essa recomendação demonstra a necessidade incessante do diálogo entre aqueles que participam da organização do trabalho pedagógico, embora Gadotti (1997) destaque alguns obstáculos, tais como: a pouca experiência no exercício democrático e na participação em atividades de planejamento; a verticalização da estrutura do sistema educacional impregnada de uma forma autoritária de direção; avanços e retrocessos na condução das relações pedagógicas.

A escola é um importante espaço educativo, no qual os profissionais da educação analisados, quanto à competência técnica, e quanto à competência política, se tornam capazes de elaborar e definir os rumos que a escola deve tomar, como também redefinir a sua função social.

O indivíduo se considera autônomo quando se sente independente de outros sujeitos e da própria sociedade. Porém, o conceito de autonomia a ser adotado

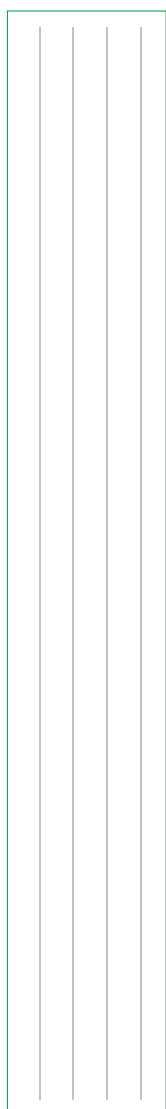
pelo sujeito deve ser visto como a capacidade de relacionar-se, de regular suas condutas sociais, e de inserir-se no grupo social construindo sua própria identidade.

A escola, como espaço social, precisa superar determinadas situações cotidianas conflitantes e imprevisíveis, que exigem atenção. Zabalza (1994) lembra que essas situações demandam decisões diárias:

- implementação de projetos de capacitação em serviço com profissionais da própria escola;
- acompanhamento de programas/projetos organizados pela comunidade escolar;
- avaliação interna/externa desses projetos;
- estabelecimento de critérios únicos para aplicação do regime disciplinar da escola.

Em momento algum, o projeto pedagógico deve colocar-se a parte do cotidiano escolar, pois suas características organizacionais podem inviabilizá-lo. Há uma série de conexões decorrentes da vida de cada um, tais como a condição de gênero, de raça, de classe social, de faixa etária, e de vínculos com diversos segmentos, dentre outros aspectos, que interferem de forma direta na constituição de redes de relacionamento no interior da escola.

A complexidade das relações sociais de trabalho e a heterogeneidade desses indivíduos demonstram a formação do coletivo como capacidade de emancipação e



de democracia. Ao contrário, um agrupamento de pesquisas sobre a escola e a comunidade, mesmo organizado no mesmo tempo e espaço, não indica que houve um trabalho coletivo, ou seja, tais pesquisas, quando reunidas, não indicam que estejam envolvidas com os problemas da escola.

O termo coletivo nos remete à homogeneidade e aos seus componentes em busca dos mesmos sonhos e ideais. Porém, as pessoas são diferentes entre si, e possuem interesses e expectativas próprias, o que impossibilita a existência desse coletivo. Como a escola pode agir coletivamente diante dessa heterogeneidade? Essa questão demanda, portanto, um esforço coletivo, transformado em nova possibilidade, o que leva à construção de sua autonomia.

A elaboração do projeto pedagógico, a partir de uma ação organizada e transformadora, pode dar novo sentido às ações desenvolvidas no interior da escola, aos espaços e tempos escolares, e aos papéis exercidos pelos diferentes sujeitos da comunidade escolar, tais como alunos, pais, professores, funcionários, e equipe pedagógico-administrativa.



MEUS APONTAMENTOS

A large rectangular area with a thin green border, containing 25 horizontal green lines for writing notes.

## A relação entre o projeto pedagógico e o planejamento docente

A função do planejamento é reduzir a distância entre o real e o ideal, ou seja, articular o cotidiano da escola com o processo de construção do projeto pedagógico.

Com isto, os planos têm recebido várias denominações, como por exemplo, plano integrado, plano de gestão, plano estratégico, plano de desenvolvimento da escola. Embora o conceito e a classificação de planejamento mereçam destaque, a elaboração do projeto pedagógico envolve a fase do diagnóstico situacional, o levantamento dos problemas da realidade escolar, a implementação das propostas, e a avaliação do projeto em si, construindo a identidade da escola e a sua capacidade transformadora.

Quanto à elaboração do projeto pedagógico implica no planejamento da ação cotidiana da prática educativa, traduzida em planos de ação definidos coletivamente. É necessário um processo de avaliação permanente das ações previstas constantemente, e não somente ao seu final, o que possibilita que a escola avalie permanentemente a sua prática pedagógica, articulando sua função social às políticas públicas.

O grande desafio a ser enfrentado pela escola está relacionado à inclusão social e ao desenvolvimento de um trabalho colaborativo como:

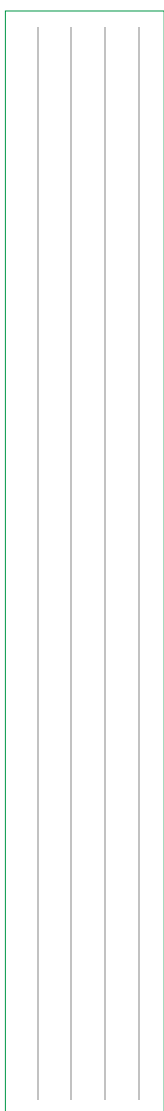
- A distribuição de tarefas entre todos;
- A operacionalização dos diferentes trabalhos;

-Os acordos, as disponibilidades e os compromissos, tanto do indivíduo como do grupo;

- O processo permanente da organização e dos significados da prática educativa.

Cabe ressaltar, que o compromisso com um projeto de sociedade, de educação e de ação cotidiana consoante às necessidades da escola e das próprias políticas educacionais, deve ser o objetivo principal a ser focado na construção do projeto pedagógico da escola. É necessário portanto, que façamos uma distinção entre planejamento escolar e o projeto pedagógico: o planejamento escolar consiste em prever atividades de ação, necessidades, objetivos, possibilidades, procedimentos, recursos e formas de avaliação. Esse planejar consiste na antecipação da prática, com previsão/programação de ações necessárias à tomada de decisões. As instituições educacionais precisam organizar-se através dos planos de ação da escola e do currículo, determinado por objetivos, valores, atitudes, entre outros, com as seguintes questões: que tipo de escola é necessário para atender aos anseios daquela comunidade? Quais objetivos/expectativas? Quais necessidades devem ser atingidas para a formação autônoma, cidadã e participativa? Como avaliar de forma contínua?

Todo projeto é contínuo e processual, porque as instituições escolares são marcadas por relações intra e interligadas ao mundo exterior. Portanto, é exigido um



trabalho cooperativo, com nível adequado de maturidade e de liderança, envolvendo toda comunidade escolar. Já o projeto pedagógico representa uma concepção de educação, e resulta de uma reflexão sistemática das práticas educativas, da formulação de objetivos e da ação pedagógica, em que se questiona o porquê da ação e do encaminhamento metodológico.

Segundo Libâneo (1998), a compreensão da educação como prática social visa ao pleno desenvolvimento das capacidades humanas.

Deve-se entender, que toda ação educativa é impregnada de uma determinada cultura produzida e internalizada de significados.

Em função do projeto pedagógico, devem ser considerados os seguintes aspectos:

### **1. Princípios/ ponto de partida:**

Conceito comum do papel da escola, do professor e do aluno para a sociedade que se quer inserir.

### **2. Objetivos/ ponto de chegada:**

Expressam intenções, problemas, demandas em função das necessidades especiais, sociais e profissionais. Seguem-se a tomada de decisões e escolha de prioridades.

### **3. Sistema de gestão:**

A gestão democrática envolve formas de organização / gestão: a decisão tomada coletivamente envolve responsabilidades individuais.

#### **4. Trabalho pedagógico/didático:**

A definição de objetivos comuns, assegurada pela coordenação pedagógica, que pode optar por uma linha pedagógica na condução do trabalho pedagógico.

#### **5. Acompanhamento/avaliação:**

Colocam em evidência as dificuldades/êxitos na implantação e execução do que foi planejado. Esse processo quantitativo/qualitativo envolve necessidades, expectativas, satisfação dos alunos, entre outros, e divide-se em:

##### **\*Planejamento:**

Sistematizado e composto por objetivos, metas, ações, procedimentos diversos.

##### **\*Plano:**

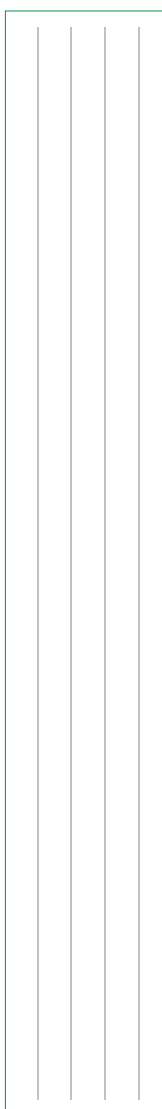
Subdividido em programas, reúne um conjunto de elementos decisórios.

##### **\*Programa:**

Componente do plano que permite agrupar decisões em áreas semelhantes detalhadas em projetos.

##### **\*Projetos:**

Detalhe racional dos recursos, conforme os níveis de decisão (local global).





A partir do processo de planejamento, é possível detectar diferentes modelos operacionais, com maior ou menor grau de hierarquia, ou diferentes graus de complexidade (plano global, programas, projetos específicos), o que indica a compatibilidade com a realidade educacional.

Hoje, a realidade educacional passa de um momento centralizador de planejamento (Kuenzer, 1999), para um processo descentralizador, em que a escola, como instituição menor, assume sua autonomia, poder de decisão pedagógica e financeira.

A descentralização e a autonomia da escola permitem a participação da sociedade civil, embora esta estratégia diminua o compromisso e o papel do Estado. Por outro lado, o processo de autonomia fortalece as escolas, e envolve professores/educadores na organização do trabalho escolar, que por sua vez, envolve ação/reflexão/ação integrando todas as decisões/ações para realização do trabalho pedagógico.

A partir dos documentos legais, como por exemplo, dos Parâmetros Curriculares Nacionais (P.C.N.s), do Ministério da Educação, da Constituição Federal de 1988, e da própria LDB. - 9394/96, que sugerem recursos para a elaboração de propostas curriculares, os professores de cada escola devem discutir e definir objetivos, conteúdos, abordagens metodológicas e critérios de avaliação, seguidos do plano de ensino, de acordo com o grupo específico de alunos.

A concretização do projeto pedagógico pode ser iniciada por meio de um esquema, cujo esboço prévio leva a discussão sobre a sua elaboração, e no qual são distribuídas responsabilidades como: coleta de dados, identificação de problemas/prioridades, metas e atividades:

### **1. Caracterização da escola:**

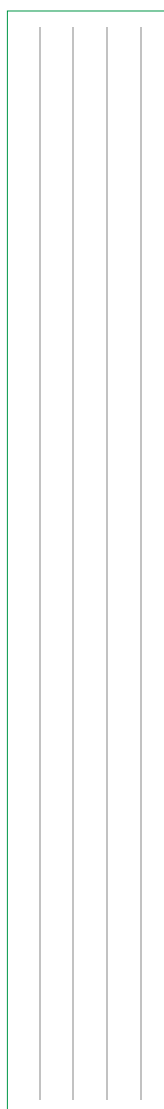
- (a) Breve histórico da escola: fundadores, gestão, participação da comunidade escolar, expectativas de alunos, pais, professores;
- (b) Aspectos humanos, físicos, materiais;
- (c) Instituição mantenedora;
- (d) Comunidade local de abrangência da escola;

A caracterização da escola inicia com um breve histórico, destacando fundadores, expectativas da população local, dados sobre as atividades culturais/sociais desenvolvidas mais freqüentemente, nível econômico/social dos alunos.

### **2. Concepção educação/práticas escolares:**

- (a) Concepção escola/formação de alunos;
- (b) Princípios norteadores;

Este item demonstra a concepção que a equipe de professores e pedagogos tem sobre a educação, sobre o currículo e o processo ensino/aprendizagem; e reflete as práticas educativas que são adotadas pela escola.



### **3. Diagnóstico:**

- (a) Levantamento de problemas;
- (b) Definição de prioridades;
- (c) Estratégias de ações/soluções.

Vários são os meios de se diagnosticar a realidade da escola, bem como de se levantar os problemas da realidade onde ela está inserida: observações, entrevistas com moradores antigos, aplicação de questionários a alunos, pais e pessoas da comunidade, pesquisa de opinião. A ação escolar pressupõe uma relação direta entre os problemas levantados e as possíveis soluções que a própria comunidade escolar aponta. Cabe ainda destacar, que é importante observar o clima da escola, o tipo de gestão que ela adota, e o seu relacionamento com a comunidade

### **4. Estabelecimentos de objetivos:**

- (a) Gerais.
- (b) Específicos.

Após o levantamento de problemas, buscam-se alternativas que podem solucionar os problemas apontados. Com isto, são traçados os objetivos/metastas que poderão ser alcançados a curto, médio e longo prazo. Entretanto, isto depende também das condições reais da escola, como por exemplo, do espaço físico adequado para a implementação de projetos, e da participação de outros profissionais que podem contribuir, tais como psicólogos, psicopedagogos, entre outros;

## **5. Organização/Gestão da escola:**

- (a) Aspectos administrativos;
- (b) Aspectos organizacionais.

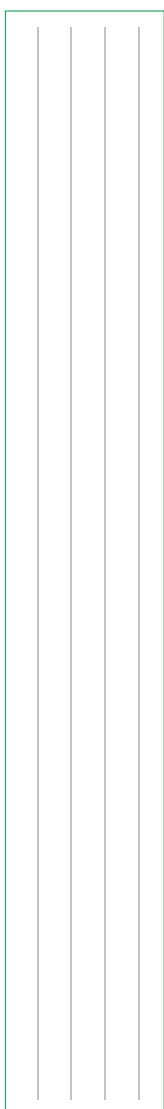
Esta área do projeto determina a organização funcional da escola e a forma como o projeto será implantado. Os aspectos administrativo-organizacionais estão diretamente relacionados com a própria organização pedagógica, e garantem que o projeto político pedagógico seja bem sucedido, e assumido por todos no interior da escola.

## **6. Currículo:**

- (a) Aspectos sociológicos, psicológicos, culturais, epistemológicos.
- (b) Plano curricular (escola, série/ciclo, planos de ensino)

- .Objetivos
- .Conteúdos
- .Metodologia
- .Avaliação

Este item define o processo ensino/aprendizagem e como a escola atua por meio do currículo. Inclui ainda, os planos de ensino, os objetivos/conteúdos que serão trabalhados, a metodologia adotada pela escola, e os critérios que os professores adotarão para avaliar os alunos.



### **7. Projeto para a Formação Continuada de Professores.**

Atualmente, a formação continuada de professores é uma necessidade permanente e que depende de como a escola se organiza. Contudo, depende também do esforço, tanto dos indivíduos que atuam dentro dela, como da determinação coletiva sobre como essa formação será organizada.

### **8. Projeto de trabalho com a Comunidade Escolar.**

Atualmente, a integração entre pais e professores é altamente necessária para o desenvolvimento de vários aspectos, tais como o rendimento dos alunos, o atendimento às expectativas da comunidade, e a melhoria da visão da escola diante daquela realidade.

### **9. Projeto de Avaliação:**

Este item permite traçar o protocolo adotado pela comunidade escolar e a forma como não só serão organizados os critérios de avaliação dos alunos, mas também as demais instâncias da escola, como o desempenho dos professores e demais sujeitos que atuam de forma direta ou indireta no interior dela.

### 3- Conclusão

Autores como Demo (1997), Enguita, (2004), (Linhares e Garcia,1996); Assmann (1998) e Gadotti (2000), discutem a importante relação entre o projeto pedagógico construído no interior da escola e a educação com o processo de transformação humana, que possibilitará que a grande maioria da população mundial excluída possa ter acesso ao mundo do trabalho e à sociedade do conhecimento. Para Enguita (2004:35), “[...] a educação nunca teve tanta importância econômica como em nossos dias, tanto para as sociedades como para os indivíduos [...].”

É necessário compreender o peso decisivo que adquirem hoje, o processo de informação, o conhecimento, a qualificação, e o próprio processo educacional coordenado à economia como forma de inserção social. Segundo Enguita (2004), a terceira revolução industrial, também denominada tecnológica ou científica – técnica vive um cenário bastante difuso, pois nem toda a população mundial está vivendo esse processo ao mesmo tempo: algumas regiões do planeta ainda estão mergulhadas na primeira revolução industrial, onde a base da produção é sustentada na produção fabril do século dezoito. Além disso, o processo de escolarização como meta universal da educação básica não atingiu a grande parcela da população, e por isso, necessita de um projeto pedagógico que atinja realmente esse objetivo.



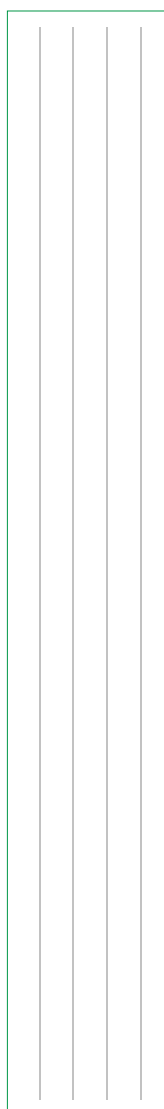
MEUS APONTAMENTOS

A large rectangular box containing 25 horizontal green lines, intended for taking notes.

Ainda para Enguita (2004, p. 39), por estarmos percorrer para obter um título ou um diploma. Segundo Bernstein (apud Pedra, 1997, p.50), “[...] é a maneira pela qual uma sociedade seleciona, classifica, distribui, transmite e avalia os saberes educacionais [...]”; realmente, essa afirmação expressa intenções e práticas sociais que estão por detrás dos currículos.

Para Calazans (1999), vivemos em um país com um sistema capitalista marcadamente excludente, com elevada dívida social, em que os planos econômicos e mesmo os Planos Nacionais de Educação não exerceram papel determinante no processo educacional brasileiro. Além disso, o Estado tem se mantido apenas como reprodutor de medidas que agravam a perversa situação de violência na qual os excluídos são as maiores vítimas. Ainda, segundo a mesma autora, “[...] é o capitalismo que planeja o planejamento [...]”, e esse planejamento é estabelecido a partir de regras e das relações capitalistas determinando as formas, os fins, as capacidades e os domínios do modelo do capital monopolista do Estado.

Vivemos, portanto, diante de uma heterogeneidade sem limites: a crise provocada pela nova organização do mundo do trabalho, a explosão demográfica em algumas regiões do planeta, aumentando o índice de pobreza, a violência provocada pela intolerância de toda ordem (religiosa, política, cultural), e a desigualdade econômica, social, cultural, entre outras, tem exigido do processo



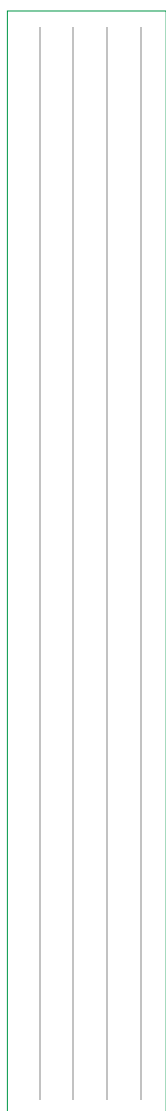


Bernstein (*apud* Pedra, 1997, p.50), “[...] é a maneira pela qual uma sociedade seleciona, classifica, distribui, transmite e avalia os saberes educacionais [...]”; realmente, essa afirmação expressa intenções e práticas sociais que estão por detrás dos currículos

Para Calazans (1999), vivemos em um país com um sistema capitalista marcadamente excludente, com elevada dívida social, em que os planos econômicos e mesmo os Planos Nacionais de Educação não exerceram papel determinante no processo educacional brasileiro. Além disso, o Estado tem se mantido apenas como reproduzidor de medidas que agravam a perversa situação de violência na qual os excluídos são as maiores vítimas. Ainda, segundo a mesma autora, “[...] é o capitalismo que planeja o planejamento [...]”, e esse planejamento é estabelecido a partir de regras e das relações capitalistas determinando as formas, os fins, as capacidades e os domínios do modelo do capital monopolista do Estado.

Vivemos, portanto, diante de uma heterogeneidade sem limites: a crise provocada pela nova organização do mundo do trabalho, a explosão demográfica em algumas regiões do planeta, aumentando o índice de pobreza, a violência provocada pela intolerância de toda ordem (religiosa, política, cultural), e a desigualdade econômica, social, cultural, entre outras. Todo esse contexto tem exigido do processo educacional outra forma de condução.

Ferreira (2003) propõe uma forma de gestão de educação, que mesmo convivendo numa sociedade globalizada, possa ao mesmo tempo ser fraterna e solidária, atendendo a grande maioria ainda excluída das benesses da modernidade, possibilitando-lhe exercer com dignidade a sua inserção social. A interlocução com sujeitos que atuam nas escolas, dentre elas, a instituição pública, nos desafia a entender as complexas determinações sociais, as diferentes concepções teóricas, as diferentes práticas pedagógicas e as diversas formas de gestão escolar. E é para a grande maioria de profissionais que já atuam na escola e que precisam constantemente de uma formação teórica consistente para enfrentar os desafios que o momento atual questiona se é possível humanizar a formação do homem dentro de um modelo de mundo globalizado? Sim, é possível!





MEUS APONTAMENTOS

A large rectangular box containing 25 horizontal green lines, intended for taking notes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação:** rumo à sociedade aprendente. Petrópolis: Vozes, 1998.

DEMO, Pedro. **Conhecimento moderno:** sobre ética e intervenção do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENGUITA, Mariano F. **Educar em tempos incertos.** Porto Alegre: ARTMED, 2004.

FERREIRA, Naura S. C. **A gestão da educação na sociedade mundializada:** por uma nova cidadania. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

KUENZER, Acácia, CALAZANS, Julieta, GARCIA, Walter. **Planejamento e educação no Brasil.** 4.ed. São Paulo: Cortez, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LINHARES, Célia. GARCIA, Regina L. **Dilemas de um final de século:** o que pensam os intelectuais. São Paulo: Cortez, 1996.



curso de especialização em  
**GESTÃO ESCOLAR**

