

ANDRÉA LONCAROWICH NISS DO VALE

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA ESCOLA EXPERIMENTAL IRMÃ  
CATARINA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

SÃO PAULO  
2007

ANDRÉA LONCAROWICH NISS DO VALE

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA ESCOLA EXPERIMENTAL IRMÃ  
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a aprovação na Habilitação de administração Escolar do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação da Profa Ms. Ana Maria Di Grado Hessel.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

SÃO PAULO  
2007

---

---

---

Dedico esse trabalho à minha filha Luiza.

Agradeço ao Vladimir, minha família e a Profa.  
Helena Machado de Paula Albuquerque.

## RESUMO

Este trabalho relata a pesquisa sobre as características da prática administrativa da Escola Experimental Irmã Catarina.

Tem como objetivos reconhecer na prática administrativa da escola características das diversas teorias administrativas e categorizar os dados no paradigma tradicional ou emergente.

A Gestão Democrática, proposta pela LDB, propõe a participação de todos os professores na elaboração do Projeto Político Pedagógico e de todos os setores da escola e comunidade em Conselhos Escolares, o que pode definir, influenciar e melhorar o comportamento de funcionários, relação com pais e comunidade e conseqüentemente a assiduidade e aprendizagem dos alunos.

Fiz a pesquisa, através da observação da atuação e relação entre os diversos setores da escola, utilizei como instrumento de pesquisa questionários respondidos pela Diretora e um pai de aluno e análise documental do Projeto Político Pedagógico.

A análise dos dados demonstrou que a gestão administrativa da escola apresenta características da Teoria de Administração Científica e Behaviorismo que caracterizam, segundo Bordignon (2004), o paradigma tradicional/ vigente, pelo fato da escola apresentar hierarquia, relações verticais, decisões centralizadas, espaços individualizados e definição rigorosa de cargos e funções.

Em virtude dessas evidências, apresento uma proposta de intervenção, propondo uma pesquisa sobre as características da estrutura administrativa e capacitação de direção e professores sobre Gestão Democrática.

Palavras chave: Prática administrativa, Teorias Administrativas, Paradigma vigente e emergente, Gestão Democrática

## SUMÁRIO

Introdução.....	07
Fundamentação Teórica.....	10
Metodologia.....	23
Análise.....	32
Conclusão.....	34
Proposta de Intervenção.....	35
Referências Bibliográficas.....	38

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho relata a pesquisa sobre as características da prática administrativa da Escola Experimental Irmã Catarina, reconhecendo as diversas Teorias Administrativas que embasam a ação de todos os setores da escola.

O meu interesse sobre esse tema surgiu quando estudamos as Teorias Administrativas na aula Princípios e Métodos de Administração Escolar com a Professora Helena Machado de Paula Albuquerque.

Analisei algumas Teorias Administrativas, como Administração Científica, Teoria das Relações Humanas, Behaviorismo, Estruturalismo, Teoria Neoclássica de Administração e Gestão Democrática.

### **Problema**

O problema dessa pesquisa se coloca:

Como se caracteriza a prática administrativa na Escola Experimental Irmã Catarina?

### **Objetivos**

Reconhecer na prática administrativa da Escola Experimental Irmã Catarina, características das diversas teorias administrativas. Categorizar os dados no paradigma tradicional ou emergente.

Elaborar um Projeto de Intervenção, oferecendo uma pesquisa sobre as características das diversas teorias administrativas vigentes na escola e apresentar suporte teórico e prático sobre Gestão democrática, que é o tipo de Gestão preconizada pela LDB.

## **Justificativa**

Esse trabalho é importante para mim, pois tenho interesse em aprofundar os meus conhecimentos sobre as Teorias Administrativas que influenciaram e influenciam a gestão educacional, além de aprender a detectar e analisar as características das diversas Teorias no dia a dia escolar e fazer um Projeto de Intervenção relacionado à Gestão Democrática.

Levando em conta que o tipo de Gestão utilizada na escola pode definir e influenciar o comportamento de funcionários, relação com pais e comunidade e conseqüentemente a assiduidade e aprendizagem dos alunos, podemos concluir que a gestão democrática pode contribuir para diminuir os altos índices de evasão escolar, baixos rendimentos em provas como Enem, Saeb, etc e para a formação de indivíduos ativos e participantes de seu tempo.

A Gestão Democrática, proposta pela LDB, preconiza a participação de todos os professores na elaboração do Projeto Político Pedagógico e de todos os setores da escola e comunidade em Conselhos Escolares. Desta maneira, está mais em consonância com a sociedade democrática em que vivemos.

Fiz uma pesquisa na Escola Experimental Irmã Catarina, através de observação da atuação e relação entre os diversos setores, utilizei como instrumento de pesquisa questionários que apesar de terem sido destinados à equipe administrativa, professores e pais foram respondidos somente pela Diretora e um pai de aluno, e análise documental do Projeto Político Pedagógico.

Após a análise dos dados percebi que a gestão administrativa da escola apresenta características da Teoria de Administração Científica e Behaviorismo que caracterizam, segundo Bordignon (2004), o paradigma tradicional/ vigente, pelo fato da escola apresentar hierarquia, relações verticais, decisões centralizadas, espaços individualizados e definição rigorosa de cargos e funções.

Em virtude dessas evidências, apresento uma proposta de intervenção nas escolas com a oferta de um trabalho de pesquisa sobre as características da estrutura administrativa vigente na escola e capacitação para a direção e professores



apresentando suporte teórico e prático sobre Gestão Democrática, que é o tipo de Gestão especificado pela LDB.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Administração**

Segundo Paro (2006), “administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Em todos os momentos da existência humana os indivíduos exerciam atividade administrativa, pois no que se refere à relação do homem com a natureza e com outros homens sempre houve a necessidade de planejar, organizar, dirigir e controlar. Isto caracteriza o processo administrativo.

As novas exigências da sociedade de estrutura capitalista, determinam o surgimento de estudos no campo da administração. Explicitarei a seguir características das diversas Teorias Administrativas.

Segundo Motta (2005), tanto a Teoria de Administração Científica, quanto de Relações Humanas podem ser explicadas pelo enfoque Prescritivo, que prescreve passo a passo as medidas que devem ser tomadas.

### **Teorias Administrativas**

#### **Administração Científica (1903)**

No século 17, Descartes (Descartes apud Motta, 2005) salienta a importância da razão para resolver qualquer problema. No século 18, o Racionalismo atinge o seu apogeu e no século seguinte atinge o campo do trabalho.

Frederick W. Taylor e Henri Fayol (Taylor e Fayol apud Motta, 2005) são os principais pensadores dessa escola que preconiza a centralização das decisões, hierarquia, incentivo monetário. Enfatiza que o administrador deve planejar, organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados, substituir a improvisação e atuação empírica prática pela especialização e procedimentos científicos.

### **Escola de Relações Humanas (1930)**

As idéias da Escola de Relações Humanas experimentam um grande desenvolvimento a partir de 1930, época de crise no mundo capitalista.

Mary Parker Follet, (Follet apud Motta, 2005) precursora dessa Escola, afirmava que o objetivo da ação administrativa é obter a integração das pessoas e a coordenação das atividades. Ela acreditava que a solução dos conflitos se dá através da integração dos interesses de ambas as partes.

Para o movimento, George Elton Mayo (Mayo apud Motta, 2005), psicólogo industrial australiano, foi ainda mais importante pois, influenciado pela psicologia e sociologia, acreditava na importância de humanizar e democratizar a Administração.

Tinha como objeto de estudo as relações informais, que são um conjunto das relações sociais não previstas em regulamentos e organogramas. Também ressaltava que o trabalho é uma atividade grupal e a necessidade de pertencer a algo é mais importante que as condições físicas. Grupos informais exercem grande influência sobre o comportamento do trabalhador e a colaboração grupal deve ser planejada e desenvolvida.

### **Behaviorismo (1940)**

Uma das características dessa Teoria das Organizações é o rompimento com a concepção ingênua do Enfoque Prescritivo.

Entre os autores mais importantes dessa Teoria estão:

- Herbert Simon (Simon apud Motta, 2005) que estudou o processo de tomada de decisão e os limites da racionalidade;

- Chester Barnard (Barnard apud Motta, 2005) destaca-se pelo tratamento de tomada de decisões relacionado ao conceito de autoridade.

- Entre outros como: Elliot Jaques, Chris Argyris, Rensis Likert e Douglas McGregor.

Para os behavioristas os homens se comportam conforme avaliação das alternativas de ação e suas conseqüências, desta maneira eles estudaram com maior atenção o processo de tomada de decisão.

Eles dão grande ênfase ao estudo da aceitação de normas e ordens pelas pessoas. Segundo Simon, Smithburg e Thompson (Simon, Smithburg e Thompson apud Motta, 2005) as pessoas podem aceitar ordens sob certas circunstâncias, ou seja podem executar proposições sem estar completamente convictas, ou até mesmo convencidas de que estão erradas. Existem vários motivos que podem levar a pessoa a aceitar ordens, como identificação, confiança, sanção ou legitimação.

Para os behavioristas a organização é um sistema cooperativo racional, isto é um sistema planejado de esforço cooperativo, onde cada participante tem um papel definido e deveres e tarefas a executar.

Chester Barnard (Barnard apud Motta, 2005) enfatiza a importância da organização informal que funciona como meio de comunicação, coesão e proteção de integridade individual. Segundo Simon os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre quando os resultados e recompensas contribuem para os seus próprios objetivos pessoais.

### **Estruturalismo (1956)**

O Estruturalismo é um método analítico comparativo, ou seja para os estruturalistas o todo é maior do que a simples soma das partes.

Na sociedade moderna o homem passa a depender das organizações, o que requer determinadas características específicas de personalidade como a flexibilidade, a resistência à frustração, a capacidade de adiar as recompensas e o desejo permanente de realização, que vão facilitar a sua inserção nos diversos sistemas sociais e desempenho de papéis variados.

Segundo Max Weber, (Weber apud Motta, 2005) um dos teóricos mais importantes dessa Escola de Administração, o homem organizacional com essas características tem estreita relação com o espírito do capitalismo moderno.

Para os estruturalistas o conflito é fundamental e, é o grande elemento propulsor do desenvolvimento. Segundo Amitai Etzioni, (Etzioni apud Motta, 2005) nas organizações existem tensões inevitáveis, que podem ser reduzidas mas não eliminadas.

Os estruturalistas acreditam que são necessários e desejáveis incentivos e recompensas monetários e psicossociais para garantir o bom desempenho do funcionário.

Segundo Motta (2005), podemos destacar como contribuições do estruturalismo, o destaque dado à relações entre organização e seu ambiente, ênfase nas relações entre as partes da organização, tais como grupos e outros elementos formais e informais.

### **Abordagem de Sistemas Abertos (1963)**

Foi o biólogo alemão, Ludwig Von Bertalanffy (Bertalanffy apud Motta, 2005) quem imaginou o modelo do sistema aberto, que pressupõe um complexo de elementos em interação e em intercâmbio com o ambiente, porém outros campos do conhecimento também utilizaram essa teoria, como a Sociologia, Psicologia, Economia.

Entre os principais responsáveis por desenvolver uma análise organizacional sistêmica estão E. L. Trist e A.K.Rice, (Trist e Rice apud Motta, 2005) do Instituto de Relações Humanas de Tavistock, na Inglaterra, cuja análise parte de pesquisas realizadas em minas de carvão e na indústria têxtil indiana.

D. Katz e R. L. Kahn (Katz e Kahn apud Motta, 2005) concluíram que administradores bem sucedidos utilizam um padrão mais democrático de liderança, com maior participação dos funcionários, resultando em maior envolvimento, interesse e responsabilidade pelo trabalho.

Segundo Motta (2005), para os estudiosos dessa Teoria a organização é um sistema de conjuntos de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades e relações que caracterizam determinada função.

Levando em conta a influência de variáveis internas e externas, é natural o surgimento de conflitos de papéis. Segundo Kahn e seus colaboradores expectativas contraditórias de papéis levam a pressões opostas de papéis, intensificando conflitos internos, aumentando a tensão, reduzindo a satisfação com o trabalho, o que representa alto custo para a organização que depende do bom desempenho de seus funcionários.

### **Teoria Neoclássica de Administração/ Administração por Objetivos**

Os principais autores dessa Teoria são: Peter F. Drucker, John W. Humble e George Odiorne.

Padilha (2001) enfatiza que essa Teoria apresenta aspectos práticos da administração e a busca de resultados concretos e palpáveis. A função do administrador é a de planejar, organizar, dirigir e controlar. O planejamento é um processo permanente e contínuo, sempre voltado para o futuro, visa a racionalidade da tomada de decisões e selecionar um curso de ação, considera todo o sistema, deve ser avaliado, replanejado, ser passível de correção e inovação, influencia e é influenciado pela organização, direção e demais funcionários.

Segundo Padilha (2001), a Administração por Objetivos é uma teoria muito utilizada na Educação, pois é um método centrado nos objetivos, no planejamento e na estratégia da organização.

### **Gestão Democrática**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394 de dezembro de 1996, estabelece, no art. 3:

“I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino

XI – garantia de padrão de qualidade”

No art. 14, os princípios da gestão democrática são:

“Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme princípios:

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

2 – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Apesar da Lei apresentar essas diretrizes, a administração escolar atual ainda é pautada em estrutura organizacional tradicional, caracterizada por centralização, autoritarismo, burocracia e falta de participação de todos os setores da escola e comunidade na sua realização. A mudança para a gestão democrática é um processo em construção, que exige participação e persistência dos educadores.

Segundo Albuquerque (2005), para a Gestão ser de fato democrática, deve caracterizar-se por apresentar equidade e qualidade, ou seja, igualdade de oportunidades e ensino que possibilite compreensão da realidade.

Para Luck (1997), a autonomia da escola é relativa, pois está relacionada a uma organização mais ampla e inserida no contexto social. Porém, para haver uma ação transformadora é necessária a delegação de autoridade por parte do sistema educacional para as instituições de ensino e suas direções, para que ocorra a busca de soluções mais adequadas às necessidades e expectativas e que conduzam a uma maior participação de educadores na formulação das políticas públicas e no projeto político pedagógico da escola.

De acordo com Hessel (2003), a ação individualista e competitiva precisa ser substituída por uma ação coletiva para concretizar a democratização nos processos de gestão da escola.

A Gestão Democrática caracteriza-se por relações igualitárias e circulares, participação de todos nas decisões, diálogo, trabalho em equipe, mediação de conflitos,

avaliação e capacitação permanente, estreitamento de relações com a comunidade. O papel do diretor não é o de chefe e sim o de coordenador do trabalho coletivo.

Segundo Paro (2006), a participação de professores, orientadores e coordenadores não deve restringir-se às questões pedagógicas, mas também aos métodos e técnicas administrativos, por isso a importância de uma formação ampla para todos os educadores e não só para os que pretendem ser diretores de escola. É importante ressaltar que a escola deve envolver os funcionários, pais, alunos e a comunidade em todas as atividades que promove.

O Instituto Paulo Freire (Padilha, 2001) especificou alguns parâmetros que devem nortear a gestão democrática:

- Permanente consulta, divulgação de informações realização de debates, seminários e assembléias.
- Deve ser regulamentada, deixando claro quais são as regras da participação.
- Escolha dos dirigentes deve ser transparente
- Transparência nas negociações

Chiavenato (2006) enfatiza que, a comunicação é a base de sustentação da moderna administração, pois é a comunicação que torna a organização um sistema integrado, conectado e, isto só acontece de fato quando existe plena compreensão do significado da mensagem. Para motivar a equipe é necessário saber estimular, reconhecer, recompensar, valorizar, orientar, proporcionar desenvolvimento continuado, focalizar objetivos comuns e a liderança do administrador deve ser visionária, impulsionadora e inspiradora para levar aos resultados pretendidos.

Segundo Chiavenato (2006), durante muitas décadas o administrador foi formado para ser gerente ou supervisor, e o que caracterizava a sua função era a posição hierárquica e autoridade formal. A consequência disto era subordinados passivos, submissos, dependentes e alienados, o que não trazia bons resultados pessoais e para a organização. Desta maneira houve a necessidade de mudança e o gerente passou a ser líder quando o seu papel não estava mais relacionado à posição hierárquica e sim a qualificações pessoais.



Chiavenato (2006) afirma que, o líder deve desenvolver qualidades pessoais, que compreendem habilidades técnicas e pessoais, como ética, responsabilidade social, humildade, respeito pelas pessoas, inovação contínua, estar sempre presente e disponível, demonstrar otimismo, ter coragem de tomar decisões.

O líder deve ter alguns pressupostos básicos para exercer a liderança como:

- Conduzir as pessoas para alcançar resultados.
- Impulsionar o desempenho das pessoas.
- Estabelecer uma parceria dentro e entre as equipes que lidera
- Influenciar pessoas com o poder pessoal
- Escolha dos componentes da equipe
- Inspirar lealdade e confiança nas pessoas

### **Paradigma tradicional e emergente.**

#### **A visão moderna da administração escolar.**

É através das políticas de educação que são traçadas metas e objetivos educacionais, sendo que é a gestão que coloca em prática ações, que serão executadas pelas escolas.

Considerando que a LDB propõe os princípios da Gestão Democrática para reger o ensino, isto implica em mudanças nas estruturas organizacionais e conseqüentemente mudança de paradigma, para a construção de uma gestão diferente da que ocorre atualmente.

Segundo Bordignon (2004), paradigma se refere ao conjunto de idéias elaborado e utilizado por determinado grupo, sendo assim podemos afirmar que o processo de gestão utilizado atualmente nas escolas decorre do paradigma racional positivista (tradicional), cuja relação sujeito objeto é vista de forma fragmentada, o que implica em relações de verticalidade, dominação na relação de poder entre professor e aluno, organogramas piramidais, hierarquia e burocracia.

Na concepção estrutural -funcionalista a verticalidade das relações implica em autoridade para o diretor, que pode utilizá-la de maneira negativa, mantendo relações autoritárias, de dominação e subserviência, que acarretam a formação de sujeitos passivos na relação social e não cidadãos ativos, conscientes da importância de seu papel na sociedade em que vivemos.

A sociedade apresenta novas demandas que provocam mudanças na prática educacional, o que denota necessidade de um novo tipo de gestão, que Bordignon (2004) chamou de paradigma emergente (novo), caracterizado pela gestão democrática. Nesta concepção o poder é designado conforme responsabilidade e experiência e as decisões são tomadas consultando todos os setores da escola ou seus representantes, sem diminuir a importância e autoridade dos gestores educacionais.

Bordignon (2004) afirma que a escola apresenta características específicas, que a tornam singular, como a sua finalidade, estrutura pedagógica, relações internas e externas e produção da escola, concordando com isso, Albuquerque (2005) relembra o caráter de instituição prestadora de serviços para o ser humano que, apresenta produto, processo, meios e fins peculiares.

- Finalidade da educação escolar é definida pela filosofia da educação da escola.
- Estrutura pedagógica se corporifica pelo Projeto Político Pedagógico, que tanto é produto, quanto personifica as relações internas, que devem superar as relações de verticalidade, estabelecendo relações entre iguais com responsabilidades sociais e profissionais diferentes.
- Produção da escola é de indivíduos emancipados, autônomos e com as mesmas oportunidades.

Segundo Bordignon (2004), a escola ao mesmo tempo que é influenciada pela concepção de mundo e sociedade, ao desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, forma cidadãos que interferem nos rumos da sociedade. A escola que forma cidadãos democráticos, apresenta clima organizacional favorável ao saber, cultura, prazer e sensibilidade, desenvolvendo capacidades técnicas, políticas e humanas,

tornando os indivíduos capazes de aprender, competentes técnica e politicamente, éticos, autônomos e emancipados.

A qualidade na educação está muito relacionada ao paradigma de homem e sociedade que vai reger as ações educacionais, que estão presentes no Plano Municipal de Educação e no Projeto Político Pedagógico da escola.

O principal objetivo da gestão é coordenar a construção do Projeto Político Pedagógico, que deve deixar de ser uma tarefa burocrática para ser o planejamento de um processo democrático participativo que envolve etapas como: elaboração, acompanhamento e avaliação.

- Elaboração envolve análise da finalidade e do ambiente organizacional.
- Acompanhamento é a implantação do plano na realidade e análise das ações previstas
- Avaliação é o monitoramento do processo de gestão, tem função diagnóstica, oferecendo informações úteis para uma eventual mudança de rumos.

Até pouco tempo atrás a gestão educacional apresentava características da gestão administrativa empresarial. Sendo assim a gestão assumia o modelo burocrático, priorizando a eficiência e eficácia em detrimento da especificidade da organização educacional.

O modelo burocrático se originou nas teorias organizacionais clássica e científica, que foram elaboradas na cultura positivista e apresenta como fundamentos a hierarquia, delegação e distribuição de tarefas, rotinas fundamentais, conflito indesejável, conhecimento segmentado e comprometimento apenas com a eficiência da organização.

Para a construção de uma escola de qualidade é necessário considerar a especificidade do ato pedagógico e das organizações educacionais, para então haver uma mudança de paradigma, de uma concepção positivista para um enfoque democrático de gestão.

Bordignon (2004) afirma que a gestão democrática deve ser:

- Voltada para inclusão
- Fundada no modelo cognitivo/afetivo
- Subordinada apenas ao interesse do cidadão
- Apresentar processos decisórios participativos
- Ações transparentes
- Processos auto avaliativos

Entre as várias formas de contratar um dirigente a eleição é a mais usual, o que demonstra compromisso coletivo e importante instrumento para a construção da gestão democrática.

Segundo Bordignon (2004), é tarefa coletiva definir rumos, objetivos, diretrizes e estratégias de ação, pelo exercício da democracia direta ou representativa através de Conselhos.

Para Bordignon (2004), o Plano Municipal e o Projeto Político Pedagógico devem conter currículo coerente com o novo paradigma, além de garantir os meios para garantir a qualidade do processo educativo em todos os setores da escola, havendo:

- Professores em quantidade suficiente
- Política de valorização do magistério
- Professores com formação técnica e politicamente conscientes
- Pessoal de suporte pedagógico e administrativo em quantidade e qualidade suficientes
- Materiais pedagógicos e equipamentos auxiliares
- Prédios, salas e espaços educativos em condições satisfatórias
- Recursos financeiros administrados de forma democrática

Bordignon (2004) destaca alguns princípios, valores e prioridades da gestão democrática:

- No sistema municipal o centro da ação é a escola e, na escola, é o aluno.
- Interdisciplinaridade.
- Abertura para experiências inovadoras, espírito científico criador e livre expressão da pluralidade.
- Coerência entre discurso e prática.
- Cultura do querer fazer, no lugar do dever fazer.
- Suavidade nos modos e firmeza na ação
- Clima organizacional positivo, valorização profissional e afetiva.
- Compromisso com a democracia, defesa dos direitos humanos, não-discriminação e preservação do meio ambiente.

O quadro a seguir apresenta uma comparação entre o paradigma vigente e o emergente.

#### ENFOQUES E ATITUDES

ASPECTOS DA GESTÃO	PARADIGMA VIGENTE (Tradicional)	PARADIGMA EMERGENTE (Novo)
Relações de poder	Verticais	Horizontais
Estruturas	Lineares/segmentadas	Circulares/integradas
Espaços	Individualizados	Coletivos
Decisões	Centralizadas/imposição	Descentralização/diálogo/negociação
Formas de ação	Autocracia/paternalismo	Democracia/autonomia
Centro	Autocentrismo/individualismo	Heterocentrismo/grupo-coletivo
Relacionamento	Competição/apego/independência	Cooperação/cessão/interdependência
Meta	Eliminação de conflitos	Mediação dos conflitos
Tipo de enfoque	Objetividade	Intersubjetividade
Visão	Das partes	Do todo
Objetivo	Vencer de - Convencer	Vencer com – Co-vencer
Conseqüência	Vencedores - perdedores	Vencedores
Objeto do trabalho	Informação	Conhecimento
Base	A-ética	Ética
Ênfase	No Ter	No Ser

Fonte: Bordignon e Gracindo, 2004

## **METODOLOGIA**

A escolha da pesquisa qualitativa esteve vinculada à intenção de conhecer e compreender as características da gestão administrativa presente na Escola Experimental Irmã Catarina. Escolhi este tipo de abordagem para obter dados descritivos, obtidos no contato direto com os sujeitos da pesquisa e com a situação estudada, e para investigar como o referido problema se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Para coletar os dados resolvi fazer observação do cotidiano escolar, aplicação de questionários para Direção, Coordenação, Professores e pais e análise do Projeto Político Pedagógico da escola.

### **A Escola**

A pesquisa foi feita na Escola Experimental Irmã Catarina, que apresenta duas unidades:

Educação Infantil - Av. Turmalina,69 , Aclimação

Educação Fundamental – R. Topázio,863, Aclimação

A escola de Educação Infantil, é uma escola particular, que atende a faixa etária de 4 meses até seis anos, inseridos nas turmas: Berçário, Mini Maternal, Maternal I e II, Jardim I e II. A Escola de Educação Fundamental presta serviço para a faixa etária de 6 à 14 anos inseridos nas turmas de 1ª à 8ª série. A escola possui aproximadamente 80 estudantes na Educação Infantil e 200 na Educação Fundamental.

As escolas situam-se em um bairro de classe média, sendo que a maioria dos alunos pertence a esse padrão social. Grande parte dos alunos mora na Aclimação e em alguns bairros próximos à escola, apenas alguns vem de bairros distantes, principalmente os alunos portadores de necessidades especiais que participam do processo de inclusão.

O organograma funcional da Unidade de Educação Infantil se constitui de Diretora Pedagógica (que atua nesta Unidade em dias e horários específicos), Coordenadora,

professores e funcionários. Já a Unidade de Educação Fundamental apresenta Direção Administrativa, Direção Pedagógica, Secretaria, Professores e funcionários.

A Escola utiliza o Método Montessori, baseado no Sistema Filosófico elaborado pela médica e educadora Maria Montessori. Para direcionar as atividades pedagógicas. Maria Montessori iniciou seus estudos e aplicação do método com crianças portadoras de deficiências, passando depois a utilizá-lo em crianças comuns em escolas regulares.

O objetivo principal do Método é o desenvolvimento de atividades motoras e sensoriais para o desenvolvimento sensorio motor perceptivo harmonioso e perfeito, respeitando as diferenças individuais. Para que isso ocorra o ambiente e os materiais devem ser elaborados para proporcionar ao aluno liberdade de movimento e exploração. Em uma classe montessoriana são indispensáveis os materiais de vida prática e treinamento dos sentidos.

O educador não é o centro das atenções e nem tampouco o transmissor do saber puramente informativo, mas sim o elo de junção entre a criança e o ambiente.

### **Observação**

A observação ocorreu na Unidade de Educação Infantil no período de Julho à Setembro de 2007. Acompanhei o dia a dia dos alunos em sala de aula, bem como a interação entre Coordenadora, Professores e Direção.

Desde o primeiro contato com a escola, alguns aspectos de sua estrutura administrativa começaram a se destacar. Por conta disso, segue um breve relato da experiência do estágio desde seu princípio, já que algumas dessas informações serão importantes para a análise posterior.

No dia 23/07/07, conversei com a Coordenadora da Escola Experimental Irmã Catarina, unidade destinada à Educação Infantil, em uma sala ampla e destinada à Coordenação, para solicitar a oportunidade de fazer estágio na escola. A coordenadora mencionou que eu deveria conversar com a Diretora.

Para conversar com a Diretora eu tive que me dirigir à outra unidade da escola, que atende a Educação Fundamental, pois a diretora atende as duas unidades em dias



e horários específicos. A Diretora autorizou o estágio e pediu para combinar detalhes com a Coordenadora.

Retornei à escola e a Coordenadora determinou que eu fizesse estágio uma vez por semana durante 4 horas (8:00 às 12:00hs) e cada dia em uma sala diferente.

No dia 03/09/07, eu estava fazendo estágio e observando os alunos das turmas Maternal 1 e 2 que estavam tomando lanche no refeitório. As professoras estavam servindo o lanche, orientando as crianças e conversando. A Coordenadora chegou e falou para a professora do Maternal 2 que os seus alunos tinham pouco tempo para ficar no pátio. A Professora mencionou que eles ficavam 20, 30 minutos depois do lanche. A Coordenadora repetiu que achava pouco tempo, que criança dessa idade precisa brincar, afirmou que daria um jeito, reformularia a rotina, aproveitaria melhor os espaços ao ar livre para atividades livres e dirigidas. Quando a Coordenadora saiu, as professoras comentaram que concordavam que mais tempo de atividade ao ar livre seria melhor, mas que se fizessem esse tipo de comentário a Coordenadora poderia pensar que elas queriam apenas menos trabalho.

No dia 17/09/07, expliquei para a Coordenadora sobre o meu TCC e que gostaria de participar de Reunião de Pais e Professores, além de acompanhar o seu trabalho, aplicar questionários e analisar o Projeto Político Pedagógico da escola.

Ela respondeu que eu não poderia participar das reuniões de professores, pois eles falam sobre alunos e pais e poderia ser antiético, mas, talvez eu pudesse participar da Reunião de Pais. Para isso eu deveria pedir autorização à Diretora.

A Reunião de Pais ocorreu no dia 19/09/07 e teve um caráter exclusivamente informativo. Foram tratados os seguintes temas:

- Atividades pedagógicas que foram e serão desenvolvidas durante o semestre
- Data de Matrícula
- Semana Montessoriana – Semana em que a Escola está aberta à visitação de pais, comunidade e imprensa - Parabenizando os pais pela participação.

### **Aplicação de questionário**

Conversei com a Diretora Pedagógica sobre o conteúdo do meu trabalho e solicitei que o questionário fosse respondido por ela, pela Diretora Administrativa, pela Coordenadora, além de algum professor e pai de aluno.

A princípio ela afirmou que apenas ela e a Diretora Administrativa conheciam a estrutura organizacional. Diante de minha insistência, ela concordou em pedir para que as outras pessoas respondessem.

No dia seguinte quando fui buscar os questionários, a Diretora Pedagógica entregou apenas o seu respondido, afirmando e reiterando que somente ela e a Diretora Administrativa saberiam responder, pois as outras pessoas não tinham conhecimento sobre o assunto e que a Diretora Administrativa não respondeu, pois responderia tudo praticamente igual ao que ela havia respondido.

Eu conhecia os pais de um aluno da escola, então solicitei que respondessem o questionário.

#### Relato das respostas dos questionários:

##### Diretora Pedagógica (vide Anexo)

A Diretora mencionou que a estrutura organizacional da escola corresponde a Direção administrativa, Direção Pedagógica, Secretaria, Psicóloga e Professores, ao ser questionada sobre o processo de construção do Projeto Político Pedagógico da escola, respondeu que era embasado na Metodologia de Ensino – Montessori.

A Diretora afirmou que os principais objetivos da escola são:

- Ajudar a criança a se desenvolver, respeitando diferenças individuais.
- Ajudar a criança a descobrir-se a si própria e ao outro.
- Ajudar a criança a integrar-se ao grupo (Escola, casa, comunidade), tornando-se sociável, útil ao outro e a si própria.

Ao ser questionada se esses objetivos são partilhados por todos, respondeu que sim, pois vão de encontro com a filosofia Montessoriana. E não respondeu, ao ser questionada como esses objetivos são compartilhados.

A Diretora relatou que a escola não possui um Conselho de Pais e Mestres para decisões administrativas e pedagógicas e, salientou que um grupo de pais colabora na organização das festas.

Ela afirmou que as relações entre os integrantes da escola se dá como se todos participassem de uma grande família, com respeito e amizade em grupo, e que o relacionamento com os pais é bom, pois eles confiam na escola e no trabalho realizado. Existem reuniões pedagógicas mensais com o Corpo Docente, festas e eventos na própria escola, como Dia dos Professores e Confraternização de Final de Ano.

Mencionou que os pais são informados sobre os acontecimentos e resoluções da escola através de comunicados escritos no diário de cada criança. Professores e funcionários são comunicados oralmente através da direção, individualmente ou em grupo.

A Diretora, ao ser questionada, se a equipe administrativa/ direção consulta outras equipes para tomar decisões, afirmou que, pelo fato da escola ser pequena, as decisões são tomadas pela Direção Administrativa e Pedagógica. Os conflitos são resolvidos com conversas individuais se for um problema individual e em grupo, se for um assunto comum a todos.

Para explicar como é a relação da escola com a comunidade, a Diretora salientou que a escola juntamente com os alunos presta ajuda às entidades carentes próximas à escola, e fazem um trabalho de luta pela paz, saindo às ruas com os alunos divulgando ideais de respeito ao próximo.

Pai de aluno (vide Anexo)

O pai de aluno não sabia responder as questões relacionadas à estrutura organizacional da escola, o processo de construção do Projeto Político Pedagógico, como o objetivo da escola é partilhado pelos diversos setores, como são as relações

entre os diversos setores, se a equipe administrativa consulta as outras equipes para tomar decisões e como a escola se relaciona com a comunidade.

Mencionou que o principal objetivo da escola é educar através do Método Montessoriano. Desenvolver as habilidades primárias, físicas, motoras e cognitivas.

Ao ser questionado sobre como funciona o Conselho de Pais e Mestres, afirmou que existe uma reunião mensal onde os professores informam sobre as atividades que foram e as que serão realizadas, bem como o progresso das crianças.

Os pais são informados sobre os acontecimentos e resoluções da escola através de um caderno onde são escritos, colados e anexados os recados.

O pai afirmou que, para resolver eventuais conflitos, os orientadores sempre os convocam ou comunicam.

### **Análise documental**

A Análise Documental refere-se à análise do Projeto Político Pedagógico, que ocorreu na sala da Diretora Pedagógica. A diretora afirmou que todos os professores possuem um exemplar para nortear seus passos.

### **Relato sobre a História da Instituição**

A atual Escola Experimental Irmã Catarina, começou a funcionar no dia 04/07/1938, com o nome Externato Irmã Catarina. Na R. Pandiá Calogeras, 210, no bairro da Aclimação, com direção da Professora Edith Dias M. de Azevedo, que atendia da Pré-escola ao Primário.

A professora Edith fez curso, em 1960, no colégio Sion, sobre o Método Montessori, trazido pelo Padre Pierre Faure, diretor do Centro de Psicologia e Pedagogia de Paris.

Esse Método foi formulado pela médica psiquiatra Maria Montessori, que observava e testou o Método, a princípio com crianças intelectualmente deficientes e depois com as outras crianças do ensino regular.

Em 1963, o Primário mudou-se para a casa vizinha na R. Castro Alves, na Aclimação.

Em 1972, começou a funcionar a Unidade de Classes Especiais e a nova Unidade de classes de 5ª e 6ª série.

Em 1978, a Pré-escola ficava na R. Urano, o 1º grau na R. Júpiter, 54 e as classes especiais e administração na R. Júpiter, 142.

Em 1991, o 1º grau e Administração passaram para a R. Topázio, onde estão até hoje e as classes especiais deixaram de existir.

Relato sobre:

Quem foi Maria Montessori

O Sistema Montessori de Ensino

Princípios filosóficos do sistema Montessori

O sistema Montessori na Escola Irmã Catarina

Atitudes do Professor Montessoriano:

- Espírito de observação
- Habilidade moral, feita de calma, paciência e humanidade.
- Responsável pela montagem e avaliação do ambiente
- Aceite as diferenças individuais e acredite nas possibilidades que cada criança tem de crescer
- Deve estar preparado para observar as necessidades dos alunos, através de suas indicações verbais e não-verbais,

Objetivos gerais:

- Ajudar a criança a se desenvolver como ser humano, respeitando diferenças individuais

- Ajudar a criança a descobrir-se a si própria e ao outro
- Ajudar a criança integrar-se ao grupo

Objetivos institucionais:

- Ajudar a criança a dominar o ambiente em que vive tornando-se independente
- Ajudar a criança a ter atitude de comunidade
- Ajudar a criança a conscientização de sua realidade de vida
- Ajudar a criança a ter limites, autoridade, responsabilidade.

Áreas trabalhadas na Educação Infantil

Objetivo do trabalho realizado:

- Sensorial
- Vida Prática
- Integração Social
- Alfabetização

Áreas trabalhadas no Ensino Fundamental

Núcleo comum:

Português, História, Geografia, Estudos Sociais, Ciências, Matemática, Inglês, Educação Física, Educação Artística

Parte diversificada:

Desenho Geométrico, Música, Laboratório, Trabalho Pessoal

Informações Gerais da 1ª à 8ª série do Ensino Fundamental

Proposta de articulação da instituição com a família e a comunidade:

- Conhecer aspectos culturais da comunidade
- Função da comunidade – as pessoas devem unir-se para resolver problemas

Criar condições para integração escola-família-comunidade:

- Programando atividades de natureza sócio cultural e desportivo que possibilitem a participação de pais, alunos e elementos representativos da comunidade.
- Participação da escola em atividades da mesma natureza, quando desenvolvidas pela comunidade.
- Organizando campanhas de solidariedade a alguma instituição social, ajudando ao próximo.
- Estimulando a presença dos pais nas reuniões de pais e mestres, levando-os a participar mais intensamente da vida escolar de seus filhos.
- Orientar a família no sentido de cooperar no processo educativo para que o mesmo tenha continuidade fora da escola.

## ANÁLISE

Ao analisar os dados obtidos através da observação, aplicação de questionário e Projeto Político Pedagógico, pude reconhecer vários aspectos da gestão administrativa que regem as ações da escola, que vou relacionar a seguir:

A Coordenadora pediu que eu me dirigisse à Diretora para verificar a possibilidade de fazer o estágio e execução do meu Trabalho de Conclusão de Curso, o que denota que as relações são caracterizadas por hierarquia, relações de verticalidade, organogramas piramidais, centralização, que são características da Teoria de Administração Científica.

Quando a Coordenadora informou à professora que reformularia a rotina para as crianças passarem mais tempo em atividades ao ar livre e, quando solicitei a aplicação do questionário para direção, coordenação, professores e pais, a Diretora afirmou que apenas ela e a Diretora Administrativa conheciam a estrutura organizacional, o que demonstra que os outros setores da escola não participam das decisões relacionadas ao setor administrativo.

Ao responder o questionário, quando questionada sobre o processo de construção do Projeto Político Pedagógico, a Diretora informou que era embasado na Metodologia Montessoriana, ou seja, ela não respondeu a pergunta adequadamente e, posteriormente informou que cada professor tinha um exemplar para nortear seus passos. A Diretora afirmou que os objetivos da escola são partilhados por todos, porém não informa como. Menciona que as decisões são tomadas pela equipe administrativa.

Essas situações e respostas do questionário denotam definição rigorosa de cargos e funções, que o setor administrativo deve planejar, organizar, controlar e coordenar racionalmente as atividades e planejamento com pouca participação das pessoas, que caracterizam a Teoria de Administração Científica e o Behaviorismo, segundo Motta (2005).

Ao entrar na sala da Coordenadora e na sala da Diretora, que são amplas, bem decoradas e próximas à entrada da escola e posteriormente conhecer a sala dos



professores, que é pequena e simples. Isso demonstra que a escola apresenta espaços individualizados, e valoriza mais o setor administrativo.

Algumas situações reforçam que não existe Gestão Democrática na escola, como quando verifiquei que a Reunião de Pais foi apenas informativa, o pai de aluno não tem informações sobre a estrutura organizacional e Projeto Político Pedagógico da escola e não sabe o que é um Conselho de Pais e Mestres se confundindo achando que eram as reuniões mensais. A Diretora confirma que não existe Conselho de Pais e Mestres e alguns pais participam apenas na organização de festas.

A relação com a comunidade é de assistencialismo, onde os alunos ajudam instituições de pessoas carentes e a participação de pais, alunos e elementos representativos da sociedade acontece em atividades sócio, cultural e desportivo e mobilizações para resolver os problemas da comunidade.

## CONCLUSÃO

Apesar de ter poucos dados, pelas características citadas na análise podemos concluir que essa escola apresenta características da Teoria Administração Científica e Behaviorismo que constituem, segundo Bordignon (2004), o paradigma tradicional/vigente, e não apresenta características que denotam processo de transição para o modelo de Gestão Democrática.

Se a gestão administrativa fosse participativa, ou seja, se professores, pais, alunos e comunidade participando das decisões e planos da escola, haveria uma série de benefícios. Os professores ficariam mais motivados e comprometidos com o ensino, já que desta maneira haveria uma superação da relação de poder verticalizado onde apenas um pensa e outros obedecem. A relação entre todos os envolvidos (alunos, professores, pais, direção e comunidade) melhoraria. O uso dos espaços escolares poderia ser melhor e os custos com manutenção poderiam ser reduzidos. Também o sistema de avaliação poderia passar por melhorias. Tudo isso se refletiria em melhores índices de aprendizagem e formação do aluno.

## **PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

### **Capacitação sobre Gestão Democrática**

O objetivo principal da escola é assiduidade e aprendizagem dos alunos, para que isso ocorra, é fundamental o bom desempenho, a capacitação, a motivação e participação de todos os setores da escola, pais e comunidade.

O tipo de Gestão utilizada na escola pode ser fundamental para estimular e propiciar o envolvimento de todos no processo de aprendizagem e conseqüentemente melhorar índices de evasão escolar e rendimentos em provas como Enem, Saeb, Prova Brasil, etc.

A Gestão Democrática, proposta pela LDB, preconiza a participação de todos os professores na elaboração do Projeto Político Pedagógico e de todos os setores da escola, pais e comunidade em Conselhos Escolares. Desta maneira, contribui para a formação de indivíduos ativos e participantes de seu tempo e está em consonância com a sociedade democrática em que vivemos.

Por isso a necessidade de um Projeto de Intervenção para caracterizar a prática administrativa e capacitar a equipe de direção e professores sobre Gestão Democrática.

#### **Objetivo**

Esse é um Projeto de Intervenção proposto por uma equipe de pedagogos, destinado a atender escolas Particulares e Públicas de todos os níveis de ensino.

Em um primeiro momento, o objetivo desse trabalho é caracterizar a prática administrativa da escola. Reconhecer na prática administrativa da escola, características das diversas teorias administrativas. Categorizar os dados no paradigma tradicional ou novo.

Em um segundo momento, expor para a equipe administrativa/ direção o resultado da pesquisa.

E então, capacitar os integrantes da equipe administrativa /direção e professores, apresentando suporte teórico e prático sobre Gestão Democrática.

### **Plano de ação**

Para fazer o diagnóstico das práticas administrativas, é necessário fazer uma pesquisa na escola, através de observação, entrevista ou aplicação de questionário e análise documental, com direção, professores e pais.

- Observação da atuação e da relação entre os diversos setores da escola.

Reunião de Professores

Reunião de pais e mestres

- Entrevista ou aplicação de questionário com o objetivo de obter dados sobre a estrutura organizacional da escola.
- Análise do Projeto Político Pedagógico da escola.

Reunião com a direção para expor os dados obtidos com a pesquisa, em horário regular e aula, em sala com a possibilidade de utilização de equipamento multimídia para apresentação.

Reunião com Direção e professores para capacitação sobre Gestão Pedagógica, esta pode ser efetivada no horário normal de Reunião de Professores em sala com a possibilidade de utilização de equipamento multimídia para apresentação e disponibilização de apostilas informativas.

### **Cronograma**

O trabalho pode ser efetuado em 15 dias, uma semana para pesquisa e análise dos dados e outra destinada à reunião com direção e capacitação.

## **Orçamento**

Os meus gastos serão: tempo, tecnologia multimídia para apresentação se a escola não disponibilizar e apostila informativa.

Acredito que devo cobrar pelo tempo utilizado para realizar o projeto de intervenção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, Helena M. de Paula; Martins, Maria Anita Viviani (Orgs.). Fazendo educação continuada. São Paulo: Avercamp, 2005.

Chiavenato, Idalberto. Cartas a um jovem administrador: o futuro está na administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

Ferreira, Naura Syria Carapeto; Aguiar, Marcia Angela da Silva. Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Ed. Cortez, 2000

Hessel, Ana m. Di Grado. Gestão Escolar e Tecnologia: administrativo e pedagógico, uma relação complexa, Dissertação de Mestrado, PUC – SP, 2003

Luck, Heloisa. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba, Paraná: Champagnat, 1997

Motta, Fernando C. Prestes. Teoria Geral da Administração: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 2005

Padilha, Paulo Roberto. Planejamento Dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

Paro, Vitor Henrique. Administração escolar: Introdução Crítica. São Paulo: Cortez, 2006.