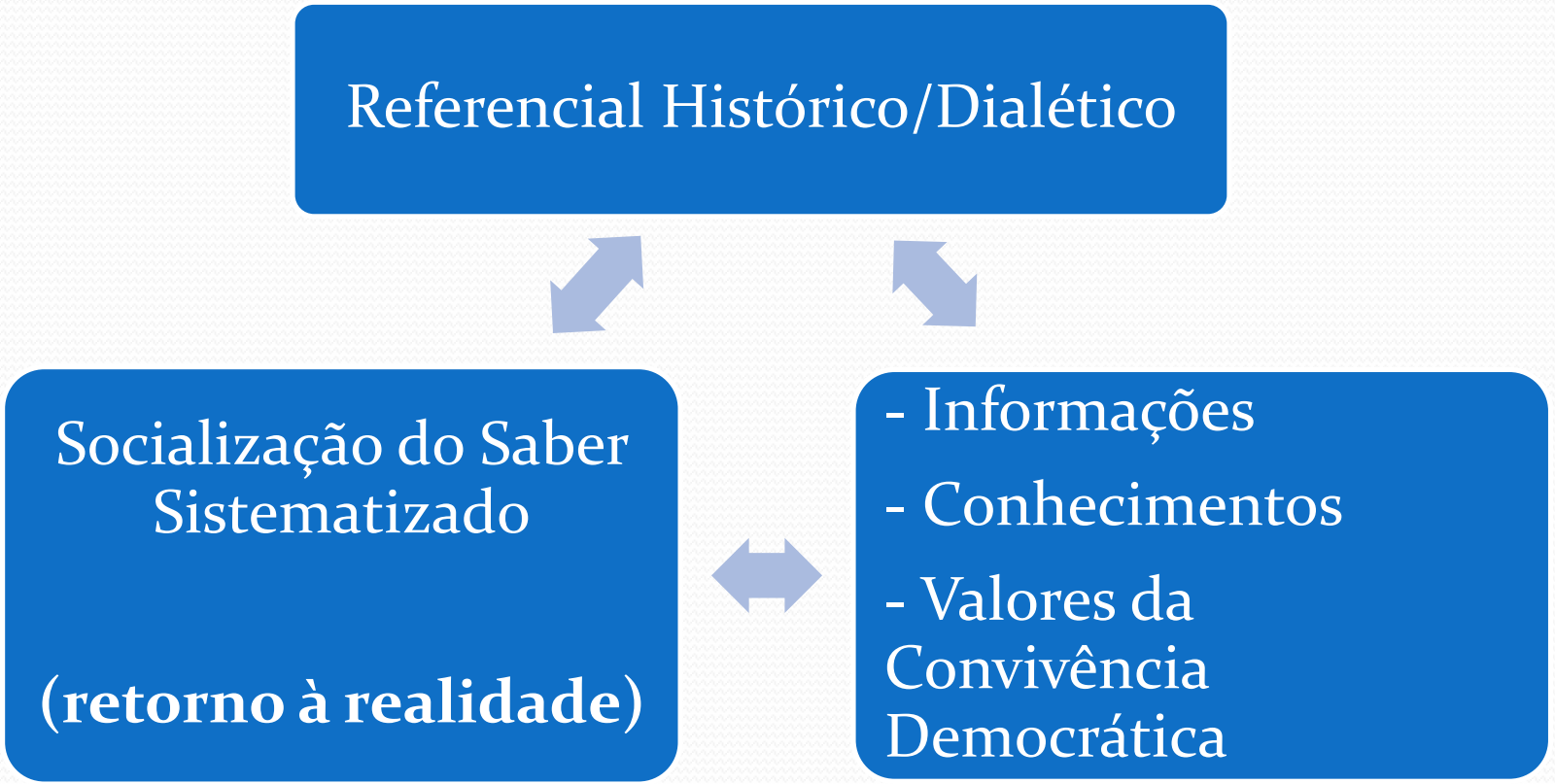
Trio gestor - trabalho coletivo: o vínculo entre o fazer pedagógico e administrativo

Prof. Dr. Nilson Robson Guedes Silva

Função da instituição educacional



Função da instituição educacional

Criar condições para a formação de sujeitos históricos, para que usufruam dos bens culturais

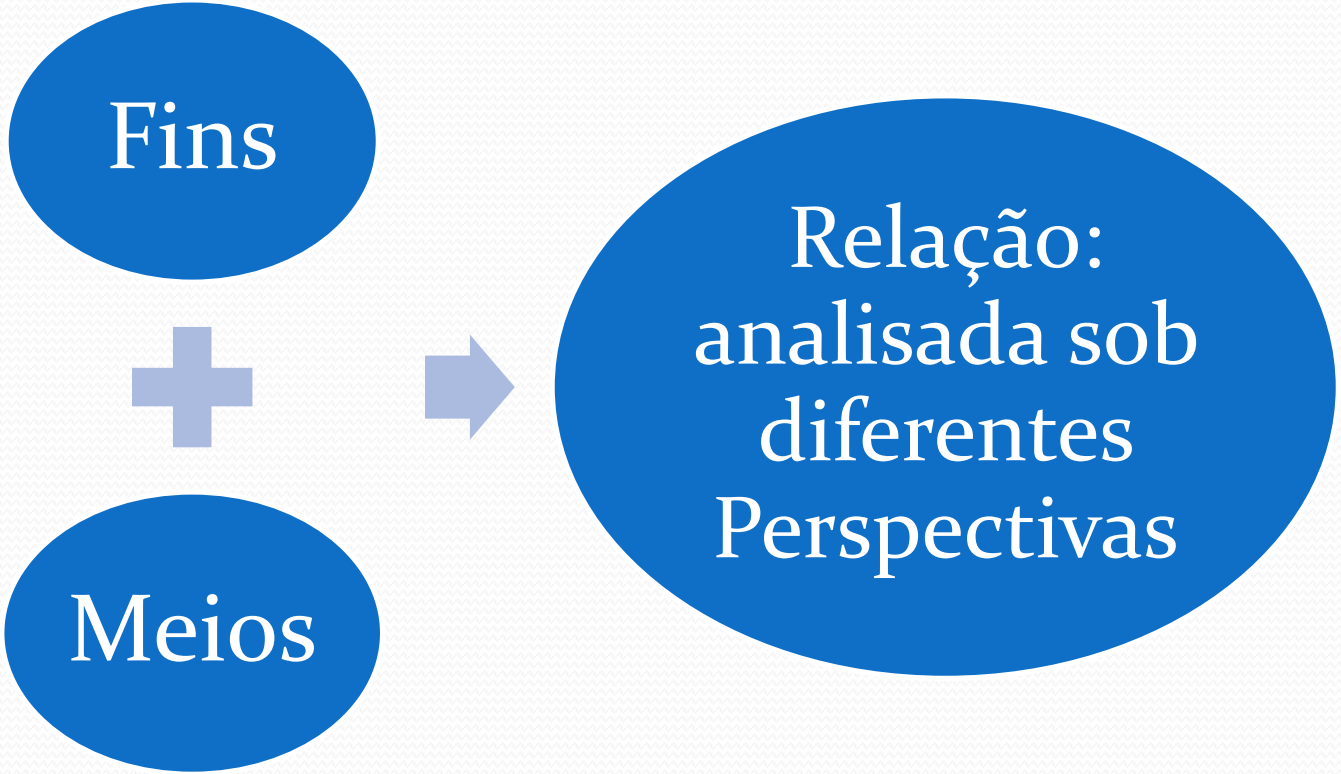
Função da instituição educacional

Para cumprir sua função, a UE:

Se vale do conjunto das atividades que desenvolve:

- Atividades-fim (ensino/pedagógico)
- Atividades-meio (administrativo)

Relação entre atividades-fins x atividades-meio



Relação entre o administrativo e o Pedagógico

1. Perspectiva do Conflito Funcional

2. Perspectiva da Interconexão

3. Perspectiva Multirreferencial

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva do

Conflito Funcional

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Conflito Funcional

- **Influência – Sociologia das Organizações**

Atividades-fim e Atividades-meio: entendidas enquanto dois campos distintos.

Para análise da relação, considera a existência de um conflito que se dá no campo da escola pública.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Conflito Funcional

Conflitos funcionais básicos

ocorrem entre aqueles que desempenham as atividades-fim com aqueles que desempenham as atividades-meio.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Conflito Funcional

- **Os conflitos são de ordem funcional (não são pessoais e nem sociais).**

- **Conflitos** - resultam das diferentes funções na ordem da organização: hierarquia/relações de poder ou das funções preenchidas por pessoas diferentes.

-**Pessoas** – lutam cotidianamente pelo poder ligado à sua função.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Conflito Funcional

ALGUNS TIPOS DE CONFLITOS

-Conflito que envolve todos os funcionários da escola (representantes do administrativo e do ensino); (mudou de lado? dono da cadeira?)

- Conflito entre quem defende eleição de diretor e quem defende outras formas de acesso ao cargo/função.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Conflito Funcional

TIPOLOGIAS DAS ORGANIZAÇÕES/EXERCÍDIO DO PODER (ETZIONI, 1974)

-**COERCITIVAS –** distribuição do poder por imposição e força física ou punições.

-**UTILITÁRIAS –** exercício do poder por meio do controle econômico – remuneração.

-**NORMATIVAS –** exercício do poder com base na relação dos objetivos e métodos. Há um consenso sobre os objetivos e métodos da organização.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Conflito Funcional

ORGANIZAÇÃO NORMATIVA - ESCOLA

-Uma elite controla as atividades instrumentais e expressivas.

- A autoridade de quem detém o conhecimento é antagônica à autoridade administrativa (hierarquia), o que leva ao conflito. A especialização técnica é uma fonte de poder.

- Os conflitos resultam da dedicação de cada um a seu emprego e dos esforços para desempenhar com eficiência as suas funções (Blau e Scott, 1979).

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Conflito Funcional

Organizações Normativas - Escola

-A divisão do trabalho, os interesses, as diferentes funções (especialidades) e os sistemas de poder são caracterizados pelos conflitos funcionais (atividades-fim x atividades-meio).

- **Diretor sofre pressão do sistema** que privilegia a forma sobre o conteúdo, ao impor um conjunto de exigências burocrático-administrativo. Exigências do sistema podem ser incompatíveis com as atividades educativas (SAVIANI, 1982).

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Conflito Funcional

Organizações Normativas - Escola

-Diretor é identificado como burocrata a serviço das regras administrativas – deve garantir e cumprir diretrizes superiores.

Resistir ao papel de meros cumpridores de ordens administrativas, bem como chamar atenção pelo **desvínculo existente entre essas ordens e a realidade da comunidade.**

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Conflito Funcional

Organizações Normativas - Escola

Há espaços para uma nova prática escolar/pedagógica.

- Ao elucidar as relações de poder advindas das diferentes funções (conflitos ligados às suas funções administrativas ou pedagógicas), ao se assumir as limitações, podem ser propostas saídas para as condições pedagógicas e relações interpessoais e intergrupais de todos os profissionais da escola capitalista.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva

Interconexão

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Interconexão

- Deve ocorrer uma interconexão entre o pedagógico e o administrativo

PEDAGÓGICO

razão de ser do

ADMINISTRATIVO

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Interconexão entre o administrativo e o pedagógico

O pedagógico não é restrito ao ensino: é inerente a todas as ações da escola, inclusive na sua própria administração.

A Interconexão somente é possível no contexto de uma **nova definição de racionalidade administrativa**, que deve ser orientada por **princípios**:

- democráticos;
- emancipatórios;
- comunicativos.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

A interconexão é possível porque:

- O administrativo é interessado no pedagógico;

- O pedagógico precisa ser administrado por um consenso subjetivo (obtido por meio da relação de diferentes sujeitos);

- As relações intersubjetivas são o alicerce para a construção de uma racionalidade administrativa democrática e emancipatória.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Embora tenham base comum (relações entre os diferentes sujeitos), administrativo e pedagógico não se confundem.

Administrativo: decide, de forma coletiva, sobre a política escolar (conteúdos, metodologia, avaliação, organização), de forma que a escola garanta a realização do ensino/aprendizagem.

Pedagógico: refere-se ao papel social atribuído à escola: papel de socialização da cultura e de atualização do saber.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Interconexão

RAZÕES que fortalecem o desvínculo administrativo x pedagógico

- Pedagógico se relacionar, fundamentalmente, com a prática docente, provocando uma cisão entre atividades meio e fim.
- Existência, na U.E., de dois campos de atividades distintos entre si, que, às vezes, não possuem articulação.
- Perspectiva instrumentalista da administração torna o diretor operacionalizador das decisões vindas do órgão superior e tomadas na UE, deixando ele de participar do pedagógico.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Interconexão

- ***Para romper com a situação é necessário o envolvimento de todos*** **–ficará mais difícil que o diretor tenha o status de 'dono da verdade'.**

GRANDE ALIADA

-**Racionalidade comunicativa**: por problematizar, questionar, criticar e decidir. Ao se tornar falante-ouvinte, o diretor exercita sua condição de um profissional que não detém o poder absoluto de fala e decisão.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Interconexão

Objetivo central da administração escolar

deve ser a preocupação com o seu próprio fazer pedagógico na sua prática administrativa.

(Medeiros, 2002)

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Interconexão

Condições para a interconexão

Medeiros (2002) define uma nova racionalidade administrativa para a escola, por meio de duas condições fundamentais, que vão criar condições para a interconexão:

1. Repensar sobre o que é pedagógico.
2. Reconceituação do que é administrativo

A prática do professor e do diretor são meio e fim ao mesmo tempo.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Interconexão

Em suma

-A ideia da perspectiva é potencializar o pedagógico do administrativo.

- A interconexão somente é possível se orientada por princípios democráticos, emancipatórios e comunicativos, que não sufoquem o pedagógico como ensino. O pedagógico não é restrito à sala de aula - é inerente a todas as ações da escola.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Interconexão

Em suma

Objetivo prático: gestão deve mudar de sua posição burocrática e técnica e lutar por um processo coletivo consensual de decisão sobre o pedagógico, envolvendo uma nova racionalidade comunicativa, em detrimento à racionalização instrumental.

Não basta participar do processo pedagógico, é necessário que as decisões sejam coletivas.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Interconexão

Em suma

Propõe-se uma gestão democrático-participativa, pela via da comunicação intersubjetiva (argumentação, contra-argumentação e consenso) envolvendo práticas emancipatórias onde os sujeitos possam se expressar e discutir as normas, as vivências, as relações e os fatos que ocorrem na escola.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva

Multirreferencial

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Multirreferencial

Barbosa (1998) vê a administração educacional sob duas perspectivas:

1- Perspectiva organizacional (administrativo);

2- Perspectiva institucional (pedagógico).

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Multirreferencial

Diferença entre Organização e Instituição

- **Organização (administrativo):** dimensão do funcionamento da escola, para a busca da eficiência e eficácia dos processos, objetivando a qualidade do produto.

- **Instituição (pedagógico):** Indaga-se para quê e para quem a escola deve funcionar, como se propõe. Busca do sentido da escola.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Multirreferencial

PONTO DE PARTIDA

Assumir a hipótese da complexidade da realidade que está sendo questionada ou analisada, com a proposta de uma leitura plural do objeto.

O **desafio** é **romper com o modelo atual** (modelo burocratizado) e construir novos referenciais, que auxiliem a lidar com o momento sócio-histórico e educacional contemporâneo.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Multirreferencial

FUNÇÃO DA EDUCAÇÃO

-Tem uma função social global, que perpassa os campos das ciências, sendo necessário compreender os fenômenos sociais para se compreender os fenômenos educativos.

-Fenômenos educativos podem ser explicados a partir de uma leitura plural por diversos ângulos.

-**A finalidade da educação é o processo de qualidade do vivido**.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Multirreferencial

Realidade atual...

-Prática da gestão tem se reduzido à sua dimensão burocrática, fazendo com que o conceito de instituição (pedagógico) seja entendido como sinônimo de organização (administrativo).

-Na U.E., **o administrativo se sobrepõe ao pedagógico**, fazendo com que a atividade-meio se torne o próprio fim.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Multirreferencial

-**Gestão educacional** deve ter um olhar plural das práticas educacionais. Deve buscar a criação de recursos para a superação do alheamento provocado e imposto pela rigidez das práticas burocráticas instituídas. (Barbosa, 2004

Autor propõe a soma da perspectiva organizacional à institucional

(funcionamento da escola x busca do sentido da escola – para que e para quem deve funcionar).

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Multirreferencial

PROPOSTA

Todos na escola, INCLUSIVE O DIRETOR, são educadores, independente da função que desempenham**.** Todos devem atuar para que o pedagógico (educativo), o interrogativo, o indagativo, o momento de escuta da realidade do aluno se conectem em um único clima de trabalho e de produção de resultados e de autoprodução, por meio desses mesmos resultados (Barbosa, 1997).

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Multirreferencial

Em suma

-Admite uma relação da coexistência entre o administrativo e o pedagógico.

-A proposta é tornar a gestão escolar plural, quando de sua interpretação e atuação – lidar com a coexistência do organizacional (administrativo) e do institucional (pedagógico).

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Multirreferencial

Em suma

-O pedagógico é uma forma de ver e de se instituir enquanto sujeito e autor de um processo individual e social, e não um conjunto de tarefas a serem realizadas.

- O clima pedagógico e educativo da U.E. somente se torna possível com a pluralização das práticas administrativas e pedagógicas.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

Perspectiva – Multirreferencial

Em suma

- Indica que as práticas administrativas se encontram na lógica da organização, do funcionamento, sendo necessário um olhar que incorpore a dimensão institucional presente no cotidiano escolar, no sentido de assumir a sua pluralidade (admitir que a realidade escolar é heterogênea e complexa).

- As duas perspectivas podem coexistir e ser tomadas simultaneamente.

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

FINALIZANDO

Relação entre o administrativo e o Pedagógico

FINALIZANDO

- As 03 perspectivas são alinhadas, no que se refere a apontar a sobrecarga ‘burocrática do diretor”.

- As 03 perspectivas constituem concepções distintas a serviço dos profissionais da escola, como estímulo a um pensar e olhar diferente, e uma reação à realidade posta.

- Não devem ser assumidas como definitivas, considerando que são passíveis de mudanças e de transformações.

Trio-gestor - um trabalho coletivo:

o vínculo entre o fazer pedagógico e administrativo

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FORMIGA, Maria das Graças Freire. **O administrativo e o pedagógico na gestão escolar.** Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

MARTINS, Lígia Márcia. **O papel da educação escolar na formação de conceitos.** Em: MARSIGLIA, Ana Carolina Galvão (Org.). Infância e pedagogia histórico-crítica. Campinas, SP: Autores Associados, 2013.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares. **Administração educacional:** definição de uma racionalidade administrativa democrática e emancipatória. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de São Carlos, São Carlos, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como exercício do poder:** crítica ao senso comum em educação. 3ª Edição. São Paulo: Cortez, 2014.

SAES, Décio Azevedo Marques, ALVES, Maria Leila. **Uma contribuição teórica à análise de conflitos funcionais em instituições escolares da sociedade capitalista.** RBPAE. V.19, n.1, jan/jun.2003.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica:** primeiras aproximações. 3ª Edição. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1992.

Prof. Dr. Nilson Robson Guedes Silva

nguedes29@gmail.com