





IMAGENS ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA

Mari Ferrari

JORGE ADELINO COSTA

Licenciado em Filosofia

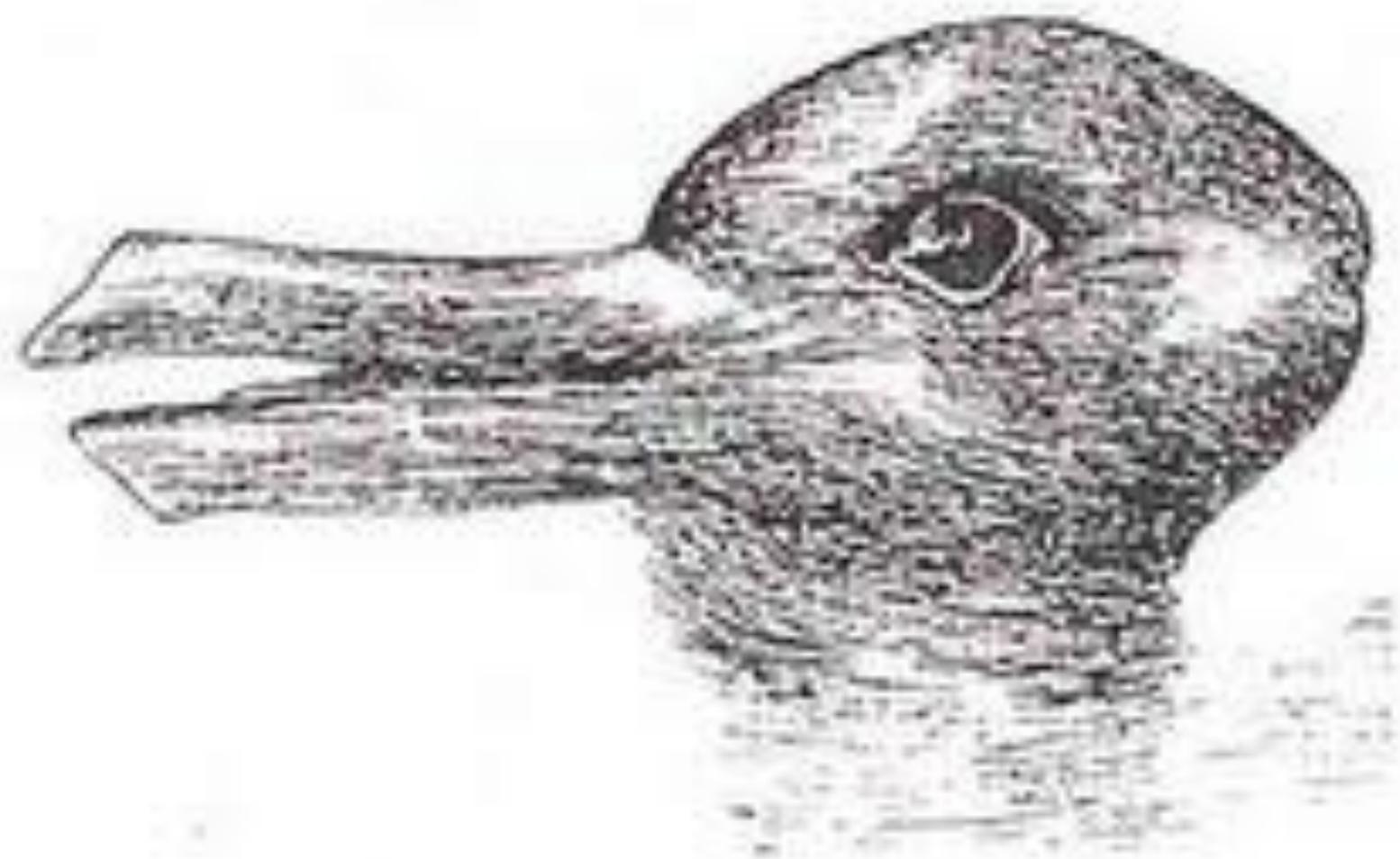
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Mestrado em Administração Escolar

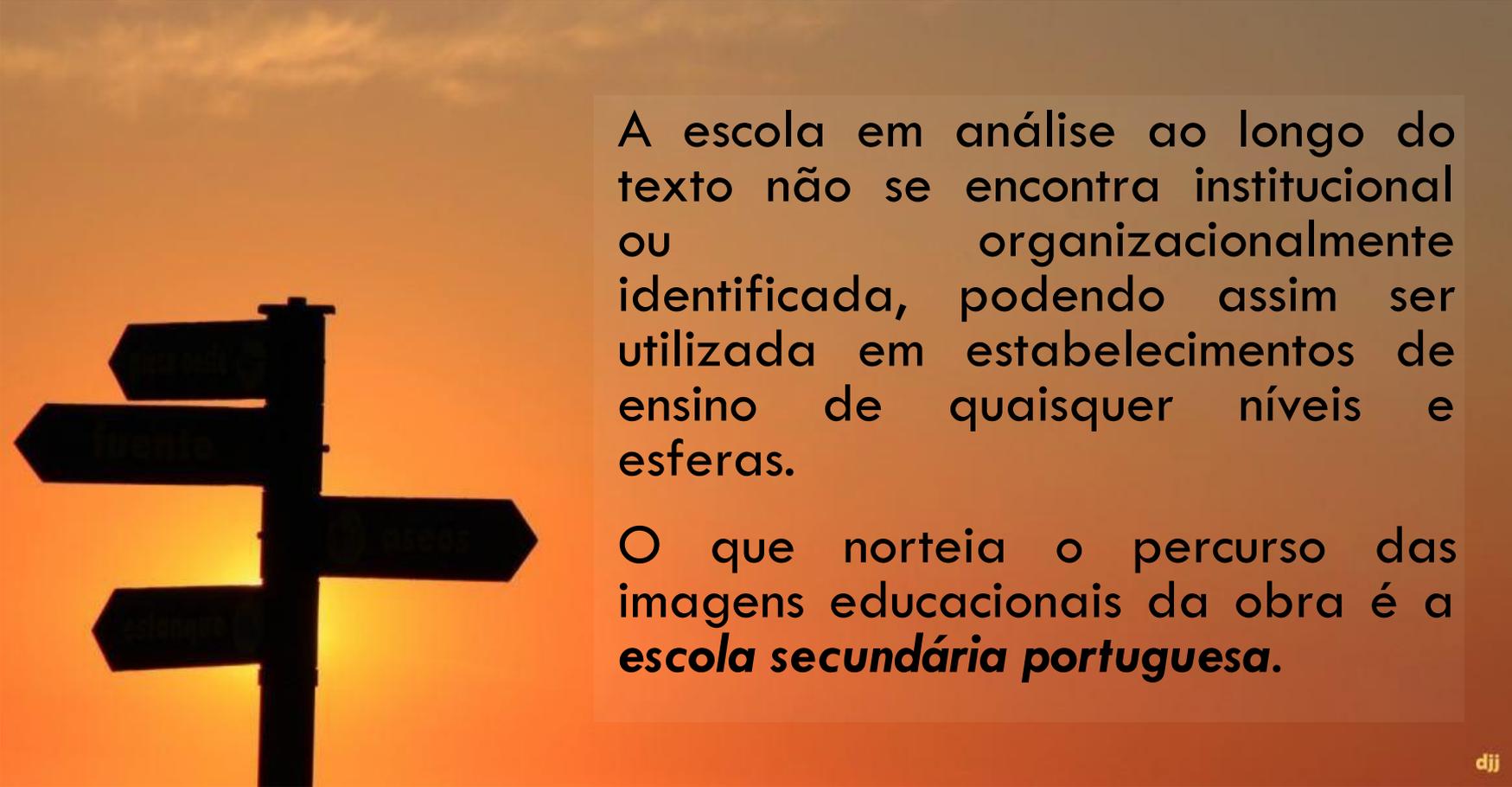
Universidade do Minho

Doutorado em Ciências da Educação

Universidade de Aveiro



ESCOLA SECUNDÁRIA PORTUGUESA



A escola em análise ao longo do texto não se encontra institucional ou organizacionalmente identificada, podendo assim ser utilizada em estabelecimentos de ensino de quaisquer níveis e esferas.

O que norteia o percurso das imagens educacionais da obra é a ***escola secundária portuguesa***.

RELATÓRIO COLEMAN



O efeito marginal de muitas variáveis escolares no desempenho do aluno era pequeno em comparação com o impacto das famílias e amigos.

A ESCOLA SOB O PONTO DE VISTA DA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

I – Escola como *empresa*

II – Escola como *burocracia*

III – Escola como *democracia*

IV – Escola como *arena política*

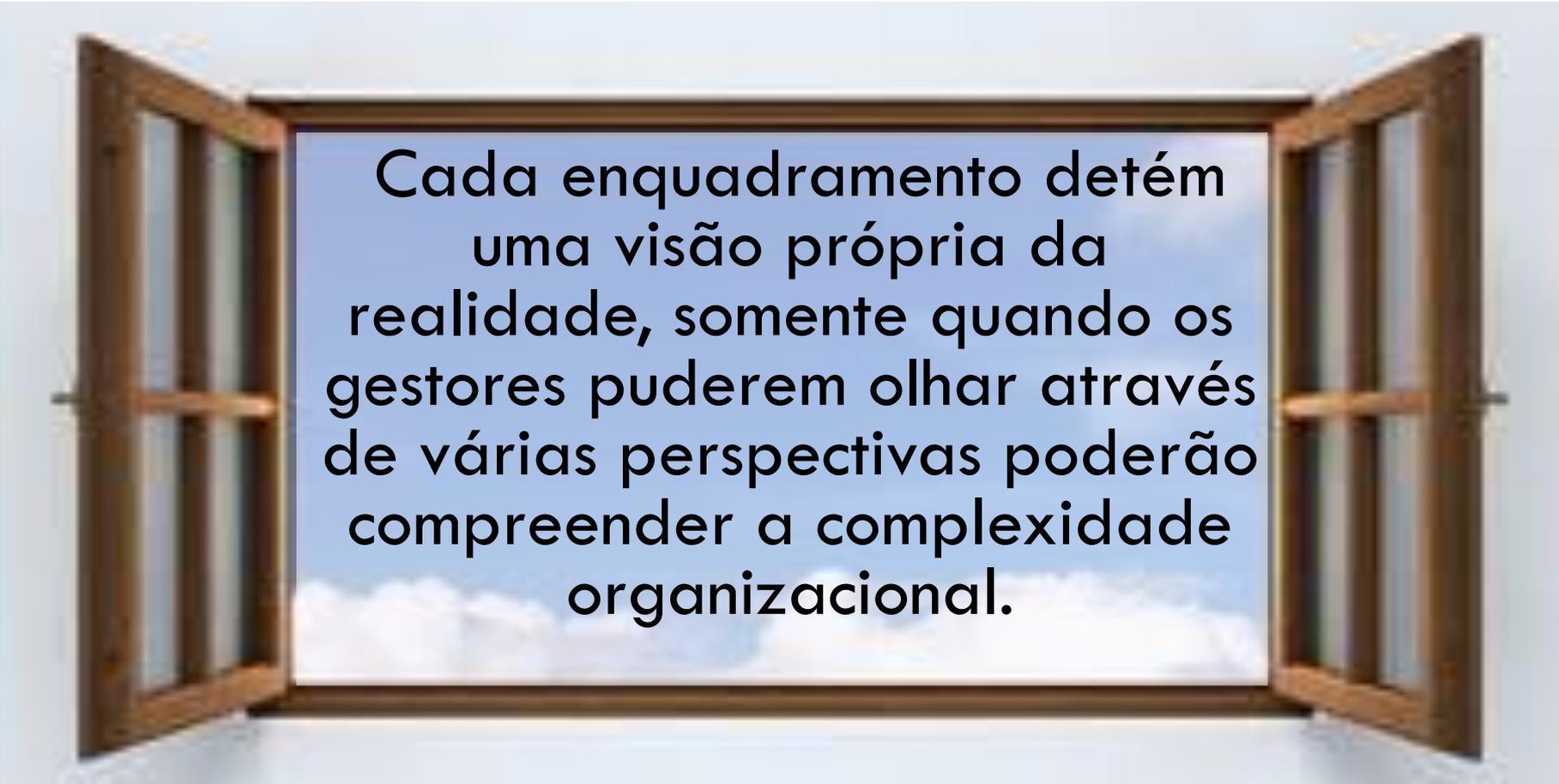
V – Escola como *anarquia*

VI – Escola como *cultura*

POR QUE A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO?

Porque nenhuma das definições de organização foge ao conceito de escola.

A ORGANIZAÇÃO PODE SER
MUITAS COISAS AO MESMO
TEMPO (MORGAN, 1986).



Cada enquadramento detém
uma visão própria da
realidade, somente quando os
gestores puderem olhar através
de várias perspectivas poderão
compreender a complexidade
organizacional.

CAPÍTULO I – A ESCOLA COMO EMPRESA

Fundamentação teórica: Taylor e Fayol

1. A Escola-empresa Educativa
2. Eficácia: adequação dos resultados aos objetivos previstos
3. Eficiência: uso adequado dos recursos

ESCOLA TIPO TAYLORISTA

1. Uniformidade curricular
2. Metodologias dirigidas para o ensino coletivo
3. Agrupamentos rígidos de alunos
4. Posicionamento insular dos professores
5. Escassez de recursos materiais
6. Uniformidade na organização dos espaços
7. Uniformidade de horários
8. Avaliação descontínua
9. Disciplina formal
10. Direção unipessoal
11. Insuficientes relações com a comunidade

CAPÍTULO II – A ESCOLA COMO BUROCRACIA

Fundamentação teórica: Max Weber

1. Caráter legal das normas
2. Caráter formal das comunicações
3. Divisão do trabalho
4. Impessoalidade no relacionamento
5. Hierarquização da autoridade
6. Rotinas e procedimentos
7. Competência técnica e mérito
8. Especialização da administração
9. Profissionalização

DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA



Robert Merton

CAPÍTULO III – A ESCOLA COMO DEMOCRACIA

Fundamentação teórica: Elton Mayo
John Dewey

1. Gestão baseada no acordo
2. Processos participativos
3. Estratégias de decisão colegial
4. Estudo do comportamento humano – necessidades, motivação, satisfação liderança

INDIVÍDUO



GRUPO



EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

Fundamentação teórica: Elton Mayo



Homem social

Teoria das Relações Humanas



Desde os anos 30 e durante várias décadas a teoria das **Relações Humanas** constitui-se o paradigma dominante.

Primeiramente mantendo os pressupostos e posteriormente incrementada pela **Teoria Comportamental**: uma das mais democráticas teorias administrativas.

PIRÂMIDE DE
MASLOW



A ESCOLA DEMOCRÁTICA

1. Estabelecimentos de ensino como comunidade de vida em miniatura
2. Escolas refletindo o comportamento global da sociedade
3. Ensino como um processo educativo e ativo baseado na experiência e no trabalho manual
4. Educar o indivíduo para uma vida social

CAPÍTULO IV - A ESCOLA COMO ARENA POLÍTICA

Fundamentação teórica: Victor Baldrige

1. Escola é um sistema político em miniatura
2. Pluralidade e heterogeneidade de indivíduos – objetivos próprios, poderes e influências diversas

A ARENA POLÍTICA ESCOLAR

1. As escolas estão propensas à atividade micropolítica
2. Funcionamento pouco articulado
3. Competição e conflito nas decisões
4. Colisão entre legitimidade formal (gestores) e formas democráticas e profissionais

ESCOLA COMO ARENA POLÍTICA

1. Escassez de recursos
2. Diversidade ideológica
3. Conflito de interesses
4. Diferenças de personalidade

Peter Gronn (1986)



CAPÍTULO V - A ESCOLA COMO ANARQUIA

1. Realidade complexa, heterogênea, problemática e ambígua
2. Funcionamento anárquico, suportado por intenções e objetivos vagos e participação fluída
3. Tomada de decisões desordenada, imprevisível e improvisada
4. Constitui-se como a sobreposição de diversos órgãos, estruturas, processos e indivíduos pouco unidos
5. Vulnerável ao ambiente externo

CAPÍTULO V - A ESCOLA COMO ANARQUIA

1. Anarquia organizada
2. Lata de lixo
3. Sistema debilmente articulado
4. Sistema caótico

CAPÍTULO VI – A ESCOLA COMO CULTURA

1. Cada escola é diferente de qualquer outra escola
2. A escola é uma mini sociedade
3. Escolas bem sucedidas são aquelas em que predomina uma cultura forte entre os membros (identidade e valores partilhados)

CONSENSO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

1. A cultura organizacional existe
2. Cada cultura organizacional é relativamente única
3. trata-se de um conceito socialmente construído
4. Constitui um modo de compreensão e de atribuição de sentido à realidade
5. Consiste em um poderoso meio de orientação para o comportamento organizacional

Ott (1989)

PODE-SE GERIR A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO?

1. Cultura como variável interna produzida pela própria organização
1. Não existe cultura organizacional, mas culturas, subculturas e contraculturas no interior das organizações

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe um único e melhor modelo para compreender e/ou administrar os contextos organizacionais escolares.

O conhecimento de diferentes pressupostos e posicionamentos teóricos, traduzidos em diversas perspectivas e imagens organizacionais, possibilita uma visão mais holística da escola, tornando-se essencial para investigações, tomada de decisão dos gestores e para a prática dos atores envolvidos.