

UNIVERSITY COUNCIL FOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Director Executivo - Jack Culbertson,

The Ohio State University

29 West Woodruff Avenue - Columbus, Ohio 43210

UCEA: SEU PROGRAMA E PLANOS

Nos Estados Unidos poucos movimentos se desenvolveram tão rapidamente durante a última década quanto o movimento cooperativo em educação superior. Tal movimento produziu dezenas de organizações compostas de faculdades e Universidades que estão perseguindo objetivos cooperativamente e não independentemente. "Muitas luzes, uma lâmpada" eis o motto desenvolvido por James Blaisdell - um dos primeiros líderes do movimento cooperativo que reflete um ideal comum e orientador.

"University Council for Educational Administration" (UCEA) é parte desse movimento cooperativo. Composto de 48 universidades-líder dos Estados Unidos e do Canadá, sua clientela imediata consiste em mais de 500 professores de Administração Escolar, Cientistas sociais e Administradores de Faculdade dentre as Universidades-Membros. Sua missão é aperfeiçoar a preparação profissional do pessoal administrativo na educação através da criação e do uso de novos modelos de intercomunicação e cooperação de Universidades.

A equipe do "Cooperative Program in Educational Administration" financiada por W.K.Kellog e localizada na Universidade de Columbia concebeu a idéia da UCEA em 1954. O CPEA de lá, sob a direção de Dan Davies, havia trabalhado construtivamente durante 4 anos com 16 universidades nos estados do Meio Atlântico encarregados da preparação de administradores escolares. Baseada nos resultados das atividades cooperativas realizadas por essas instituições, a equipe concluiu que algumas coisas poderiam ser mais bem feitas em conjunto do que separadamente. O sucesso no nível estadual trouxe um desafio maior: não deveria a idéia da cooperação entre as universidades a fim de aperfeiçoar a administração escolar ser testada em nível nacional e até mesmo internacional?

Em uma reunião de representantes de aproximadamente 30 universidades líder realizada no Teachers College em 1956 foi feita uma recomendação no sentido de prosseguimento dos planos para organização do Conselho. Entre 1956 e 1959 o UCEA localizou-se no Teachers College da Universidade de Colúmbia tendo Dan Davies servido como secretário em tempo parcial. Durante esse período, a constituição e os regulamentos foram elaborados, os propósitos definidos e se obteve apóio financeiro da Kellog Foundation. Um programa foi iniciado e 34 universidades entraram na organização. Em julho de 1959 o UCEA mudou para uma localização mais central na Ohio State University e reuniu uma equipe pequena em tempo integral. Um "Board of Trustees" constituído de 9 pessoas eleitas dentre membros das universidades continuou a servir definindo a política da organização.

Durante o período de 1959-1964 a organização defrontou-se com vários desafios inclusive: desenvolvimento de um programa eficiente; expansão do número de membros; relações com faculdades e universidades não pertencentes à organização, administradores em exercício e organizações profissionais; e o desenvolvimento de mecanismos para assegurar planejamento a longo prazo;

DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMA

O desenvolvimento de um programa construtivo do UCEA depende da resposta a uma pergunta fundamental: Poderia um grupo considerável de universidades-líder, que tradicionalmente tiveram relações fortemente competitivas, achar meios a fim de que cada uma pudesse receber mais significativamente e para que a administração escolar pudesse progredir mais rapidamente?

Muito cedo as universidades, sob a liderança de Dan Davies e outros no Teachers College demonstraram que poderiam oferecer seus talentos e recursos a serviço do progresso geral. Um dos primeiros veículos através do qual isso se evidenciou foi o "Career Development Seminar" idealizado para dar aos professores oportunidade de avaliar o pensamento dentro das fronteiras e examinar a pesquisa emergente referente à administração escolar. Apoiadas e financiadas por membros de universidades, êsses seminários foram planejados em cooperação com a equipe central do UCEA.

Outras provas de possibilidades de cooperação entre universidades foram dadas há muito através de um projeto de pesquisa em larga escala realizada sob a liderança de D. Griffiths, - e - e centralizada no Teachers College. Êsse projeto financiado pelo Cooperative Research Program do Office of Education dos Estados Unidos envolvia pessoal de mais de 10 universidades do UCEA.(1)

Com o advento de uma equipe de tempo integral, desenvolveram-se os programas adicionais. Entre os programas, que se realizaram continuamente, está a operação Task Force, (Fôrça Tarefa). Tal operação envolve um processo trifásico, baseado na suposição de que abordagens novas e aperfeiçoadas dependem de novos conceitos e perspectivas. A primeira fase é para desenvolver um conjunto de trabalhos cuidadosamente preparados em relação a programas prepara

(1) Veja-se John Hemphill, Daniel Griffiths, and Norman Frederiksen, Administrative Performance and Personality (Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, 1962)

tórios tais como internação (estágio). Nessa fase, de 6 a 10 pessoas, via de regra, preparam trabalhos sobre o aspecto do programa em consideração. Os trabalhos são então lidos, discutidos, avaliados, revistos, publicados e entregues a todos os professores correspondentes da UCEA. (1)

A segunda fase do processo envolve um comitê pequeno de três ou quatro pessoas que seguem o trabalho anterior desenvolvendo um trabalho mais curto e orientado mais para a ação do que a publicação original. Um indivíduo é responsável pelo seu desenvolvimento com o auxílio de reações e sugestões de outros membros do comitê. Os trabalhos, quando publicados, são espalhados para os professores e, em muitos casos, para os administradores em exercício. (2)

A terceira fase é planejar um programa de ação de acordo com o trabalho produzido nas duas fases anteriores. Para o próximo ano a UCEA pretende desenvolver planos de ação sobre o estágio e sobre o papel da economia na preparação de administradores. Ambos os programas envolverão esforços cooperativos de pessoal em várias universidades durante um período de alguns anos.

Durante 1965 as duas primeiras fases das operações de fôrça tarefa serão completadas nas seguintes dimensões de preparação: recrutamento seletivo de candidatos para programas preparatórios, critérios de seleção e a função do cente na administração escolar. Estão projetadas operações adicionais da fôrça de tarefa para os próximos três anos e, de acordo com os planos atuais, os resultados das várias deliberações e ações serão reunidos numa publicação única em 1968 ou 1969.

-
- (1) Veja-se Lawrence Downey and Frederick Enns (Eds.), The Social Sciences and Educational Administration (Edmonton, Alberta, Canada: The Division of Educational Administration, University of Alberta in cooperation with the University Council for Educational Administration, 1963).

Stephen P. Hencley (Ed.), The Internship in Administrative Preparation Columbus, Ohio: Published jointly by the University Council for Educational Administration and the Committee for the Advancement of School Administration, 1963)

Donald Leu and Herbert Rudman (Eds.), Preparation Programs for School Administrators: Common and Specialized Learnings (East Lansing, Michigan: Michigan State University Press, 1963).

- (2) Keith Goldhammer, The Social Sciences and the Preparation of Educational Administrators (The Division of Educational Administration, University of Alberta and The University Council for Educational Administration, 1963)

John Ramseyer, et.al., "The Internship in Administrative Preparation: Some Action Guides," Committee for the Advancement of School Administration of the American Association of School Administrators and The University Council for Educational Administration, 1964.

Van Miller, et.al., Common and Specialized Learnings for Educational Administrators (Columbus, Ohio: The University Council for Educational Administration, 1964).

As universidades contribuem substancialmente para as operações da força tarefa. Como regra, publicam ou contribuem para a publicação de monografias produzidas na primeira fase das operações de força de tarefa, auxiliam a distribuir cópias complementares de monografias aos professores da UCEA e ajudam a financiar viagens. Organizações profissionais tais como a American Association of School Administration têm ajudado a disseminar trabalhos aos profissionais. A equipe central da UCEA inicia a operação de força tarefa, assiste em seu planejamento e coordena suas atividades. Os professores contribuem com o seu tempo e talento para a preparação, avaliação e publicação de trabalhos.

Uma segunda abordagem da UCEA ao aperfeiçoamento de programas reverte a operação de força tarefa. Nessa abordagem, as instituições movem-se diretamente à invenção de planos de programa para aperfeiçoar a administração escolar sem o longo e sistemático período de desenvolvimento de conceito envolvido nas operações de força tarefa. A abordagem envolve o planejamento de novos programas, a implementação e avaliação de programas e depois a derivação de conceitos e generalizações a partir dos resultados.

Durante o ano passado, por exemplo, um grande número de universidades do UCEA tentou inventar novas abordagens para usar conteúdo selecionado das ciências behavioristas nos programas preparatórios. O National Institute of Mental Health (NIMH) forneceu recentemente um milhão de dólares aproximadamente a fim de capacitar duas universidades da UCEA para implementar e estudar os resultados dos seus planos no período de 1964-1969. Com o auxílio financeiro do NIMH, três universidades da UCEA estão também desenvolvendo e testando novos padrões para usar conteúdo da sociologia, ciência política, economia e outras disciplinas em institutos de curta duração para superintendentes escolares. Serão envidados esforços para generalizar sobre o impacto desses novos padrões e os resultados serão disseminados pelas universidades-membros.

Uma terceira abordagem ao aperfeiçoamento do programa é através do recrutamento seletivo de candidatos ao preparo para postos de administração. Um estudo recente da UCEA indica que aproximadamente 62.000 administradores escolares serão necessários nos Estados Unidos para preencher posições recém-criadas e outras cujo pessoal estará sendo aposentado entre 65-74. Um dos maiores desafios com que atualmente se defronta o Conselho é ajudar a zelar para que seja recrutado pessoal de alta qualidade para esses postos. Atualmente, a UCEA, com representantes de seis organizações profissionais nacionais desenvolve um programa de ação girando em torno de três objetivos: criar melhores meios de comunicar aos candidatos prospectivos os desafios inerentes aos pontos de liderança educacional; identificar pessoas de talento na escola secundária, superior e em sistemas escolares públicos que poderiam ser encorajados

a escolher a liderança educacional como carreira, e obter apóio financeiro para habilitar candidatos promissores a uma preparação formal. O Photography Department da Ohio State University, em cooperação com o Council for Administrative Leadership de Nova York e o UCEA estão completando agora um filme intitulado "A Man's Reach" (O alcance de um homem). Esse filme procura apresentar um ponto de vista positivo dos desafios inerentes à superintendência escolar. Estão sendo projetados meios de comunicação adicionais para comunicar os desafios e oportunidades em administração.

Uma quarta abordagem ao aperfeiçoamento de programas preparatórios é através do desenvolvimento, exame e disseminação de materiais instrutivos aperfeiçoados. Aproximadamente há três anos, por exemplo, a UCEA possibilitou aos professores o uso do Whitman Simulated School para o preparo de administradores escolares. (1) A Escola Whitman, conquanto baseada numa escola real numa comunidade real é, de fato, simulada.

Informações de "background" forneceram estagiários através de uma descrição cuidadosa das escolas de Jefferson Township e da comunidade na qual se localiza a Escola Whitman. Isso se consegue através de grande número de documentos escritos e uma grande variedade de meios de comunicação audio-visuais na edição, são obtidas, as credenciais de todos os professores da Escola Whitman, o manual do professor, as determinações de política, os códigos legais e informações relacionadas. Ricas em detalhe, as 600 páginas de material escrito e as 5 horas de meios de comunicação na Escola Whitman e no Município Jefferson iluminam o contexto dos problemas sobre os quais têm de ser tomadas decisões. (2)

Os problemas simulados para decisões nas sessões de treinamento representam os aspectos humanos, técnicos e conceituais de administração e são cuidadosamente estruturados a fim de incluir as áreas de relações escola-comunidade, administração de pessoal, programa educacional, verbas e instalações. Meios de comunicação importantes usados para estimular problemas de administração escolar são: itens sorteados consistindo de cartas, memorandos, notas, novos recortes e outros materiais: fitas magnéticas descrevendo problemas admi-

(1) Veja-se Hemphill, Griffiths, and Frederiksen, op. cit.

(2) Veja-se Jack Culbertson, "Preparation of Educational Administrators," in Daniel Griffiths (Ed.), The Behavioral Sciences and Educational Administration, 63rd Yearbook of the National Society for the Study of Education (Chicago, Illinois: The University of Chicago Press, 1964), pp.326. ff.

Veja-se também: Jack Culbertson and William Coffield (Eds.), Simulation and Administrative Training (Columbus, Ohio: University Council for Educational Administration, 1960).

nistrativos reais e cinescópios de professores instruindo alunos. Administradores e futuros administradores tornam-se diretores da escola durante as sessões de treinamento e tomam decisões sobre os problemas simulados.

Estima-se que pelo fim da sessão de verão de 1964, a Whitman Simulated School terá sido usada para aproximadamente 12.000 alunos, tanto para fim de atuação em serviço quanto em pré-serviço em 70 universidades dos Estados Unidos. Essa escola foi também usada por outros países, particularmente o Canadá.

Devido ao valor patente da Whitman Simulated School na preparação de administradores escolares, os professores interessaram-se cada vez mais pela expansão desses materiais. Os professores em Teachers College, Universidade de Columbia, com a assistência de pessoal de outras universidades e de organizações profissionais nacionais ajudaram a criar problemas simulados para o gerente de negócios e para o superintendente escolar do bairro de Jefferson Township. Durante os últimos dois anos professores da Universidade de Chicago criaram problemas simulados com informações de "background" para a diretoria do ginásio de Jefferson Township. O pessoal da Ohio State University, em cooperação com a equipe central do UCEA desenvolveu problemas simulados para o superintendente-assistente encarregado de currículo. Assim, materiais simulados representando todas as posições administrativas no Jefferson Township foram publicados ou estão em vias de ser publicados. São obtidos da UCEA numa base não lucrativa e com a finalidade de serem usados em programas preparatórios. É digno de nota o uso experimental que está sendo feito de conjuntos mais curtos de materiais simulados no Shady Acres Elementary School e no Midville High School. As informações de "background" sobre essas escolas são muito mais limitadas do que as das escolas de Whitman Elementary e Jefferson High School.

Embora a maior parte do esforço para desenvolver materiais tenha sido concentrado em situações simuladas, materiais adicionais foram também criados e usados para aperfeiçoar a preparação dos administradores escolares. Dezoito relatórios de casos já existem para uso e mais do que duas dúzias estão sendo preparados para publicação. Dois casos filmados, produzidos em cooperação com o Ohio State Photography Department e intitulados "The Conference" e "Wattsie" estão sendo atualmente usados em programas de treinamento em serviço e pré-serviço. Casos escritos e ou filmados têm sido usados em programas preparatórios em mais de 90 universidades. Um filme intitulado "The Case Method of Instruction" é distribuído aos interessados nesse método de ensino.(1)

(1) Para uma exposição recente a respeito do método de caso, veja-se: Daniel Griffiths "The Case Method of Teaching Educational Administration: A Re-appraisal, 1963," Journal of Educational Administration, Vol. I., No. 2 (October, 1963), pp. 81-89.

O UCEA tem feito experiências também com uma série gravada em fita magnética - "Best Lectures". Desenvolvendo esse recurso, são feitos esforços para obter palestras de importância de professores de administração escolar e cientistas de "behavior". Até agora, mais de 30 palestras gravadas em fitas foram preparadas para uso na preparação de administradores escolares. Várias centenas de cópias dessas fitas foram usadas por administradores em exercício para fins de treinamento em serviço.

Finalmente, o UCEA está preparando material programado sobre administração escolar para uso experimental durante o verão de 1964. Um programa, desenvolvido por professores na Universidade de Pittsburgh, trata da lei constitucional. Outro programa, desenvolvido na University of Michigan, focaliza a contabilidade escolar. Outros professores estão desenvolvendo unidades adicionais sobre administração escolar que serão programadas durante 64-65.

A abordagem de UCEA ao aperfeiçoamento do programa através de novos tipos de matérias de instrução têm provocado grande impacto sobre professores e alunos. É também evidente que os professores valorizaram os materiais aperfeiçoados o suficiente para dedicar um tempo e um talento substanciais ao desenvolvimento e avaliação dos materiais. Uma limitação da abordagem foi a falta de uma conceitualização geral dos materiais necessários. Portanto, o movimento de materiais, conquanto extenso, tem sido mais ao acaso do que sistemático. Atualmente, os esforços dirigem-se ao desenvolvimento de um plano integrado e de longo alcance para guiar o desenvolvimento de materiais nos próximos anos.

Outra abordagem ainda é fornecer aos professores oportunidades de avaliar os novos desenvolvimentos importantes à administração e determinar as suas implicações para o aperfeiçoamento de programas preparatórios. Um veículo usado é o instituto que focaliza sobre "New Methods and Materials for Preparing Administrators". Planejado para fornecer aos professores oportunidades de avaliar e usar os novos materiais de instrução, já foram oferecidas 11 institutos até agora, em diferentes regiões do país. Financiados por universidades, os institutos têm sido freqüentados por mais de 300 professores.

Os Career Development Seminar (ao qual nos referimos acima) são apresentados duas vezes por ano. Em 64, por exemplo, os seminários sobre "Professorship in Educational Administration" e sobre "Change Perspectives" serão apresentados pela Pennsylvania State University e pela Auburn University, respectivamente.

Durante 1965 serão oferecidos seminários sobre "Computer Concepts and Educational Administration" e "The Community College: Its Role and Prospects". Os trabalhos apresentados durante os seminários são geralmente publi-

cados pela universidade financiadora distribuídos nos programas preparatórios.

Outra oportunidade ainda que os professores têm para desenvolver e avaliar conceitos é nos seminários de pesquisa. Apresentados em diferentes regiões do país, esses seminários têm focalizado o aperfeiçoamento da pesquisa em administração escolar. Assuntos tais como conceitos de pesquisa, metodologia e treinamento têm sido considerados e as implicações para o alcance de uma qualidade mais alta de pesquisa têm sido apresentadas.(1)

Os seminários de pesquisa, os institutos e os seminários de carreira têm sido muito freqüentados. Esses veículos promoveram também a comunicação informal e troca entre professores. O fato de terem tido curta duração foi uma limitação. Com miríades de novos desenvolvimentos em materiais, conceitos, descobertas de pesquisa e metodologia de pesquisa, é provável que períodos mais longos dedicados à educação dos professores tragam muito benefício.

Uma sexta abordagem ao aperfeiçoamento da administração escolar tem sido facilitar a produção e disseminação de pesquisa. Os fundadores do UCEA esperavam que a organização achasse meios de atacar a pesquisa em larga escala e, assim, superar as limitações de abordagens em pequena escala e isoladas. Embora esse objetivo não tenha sido fácil de atingir, houve progressos e foi ganho uma experiência valiosa. Estão em andamento trabalhos, em grande número de áreas para desenvolver abordagens em larga escala para o estudo da administração.

Uma área, por exemplo, é "Community Decision Making and Change and Their Impact Upon Education". A investigação dessa área iniciou-se através de um seminário de três semanas financiado pelo Cooperative Research Branch do Office of Education dos Estados Unidos. Professores de ciência política, sociologia e administração escolar participaram do seminário. Co-financiada pelo UCEA e pela Universidade de Illinois, o seminário resultou num conjunto de trabalhos recentemente publicados num livro intitulado "The Politics of Education".(2) A maioria dos participantes do seminário estão agora pesquisando ou preparando objetivos de pesquisa sobre aspectos da tomada de decisão e mudança na comunidade.

Outras áreas nas quais o Conselho está agora procurando estimular a pesquisa são: inquérito taxonômico sobre administração escolar, financiamento

(1) Veja-se Jack Culbertson and Stephen Henckley (Eds.), Educational Research: New Perspectives (Danville, Illinois: Interstate Printers and Publishers, 1963).

(2) Robert Cahill and Stephen Henckley (Eds.), The Politics of Education (Danville, Illinois: Interstate Printers and Publishers, 1963).

de escolas em cidades grandes e teoria de sistemas e seu uso no estudo de administração escolar. Prevê-se que, no próximo ano, serão iniciados trabalhos nessas áreas e que professores de grande número de universidades estarão participando.

Duas abordagens da maior importância à disseminação de resultados e conceitos de pesquisa deverão ser iniciadas pelo UCEA em 1965. Uma é um jornal que publicará estudos de pesquisa, formulações conceituais e estudos analíticos relevantes para a administração de escolas elementares, secundárias, bairros escolares, faculdades e universidades, departamentos estaduais de educação e escolas particulares. Esse jornal, a ser editado por Roald Campbell da University of Chicago, procurará promover controvérsia construtiva e incentivar aprofundamento erudito assim como servir de importante canal para disseminação.

Uma segunda abordagem à disseminação de pesquisa projetada pela UCEA é um serviço de documentação. Tal serviço, inicialmente, tirará conteúdo de várias dúzias de jornais contendo artigos relevantes à administração escolar. Aproximadamente 50 professores apresentaram-se como voluntários para contribuir nesse trabalho. A longo prazo, espera-se que esse serviço se expanda a ponto de incluir conteúdo de uma variedade de documentos. A finalidade imediata desse serviço é fornecer aos leitores uma fonte conveniente para os artigos que gostariam de consultar na fonte. Os objetivos a longo prazo são definir melhor o campo da administração escolar e facilitar os processos de ensino e aprofundamento erudito.

A experiência do UCEA na facilitação de pesquisa sugeriria um interesse crescente em fazer progredir o conhecimento de administração; tal pesquisa tem sido fornecida pela possibilidade de verbas federais para apoiá-la. Entretanto, de um ponto de vista mais amplo, os desafios ainda permanecem. O maior desafio reside na necessidade de que maior número de pesquisadores de nível superior se interessem pelo estudo de administração escolar.

EXPANSÃO DO NÚMERO DE MEMBROS

As 34 universidades originais que ingressaram no UCEA em 1956 o fizeram por convite e sem um pedido formal. Em 1959, o Conselho, ao organizar-se formalmente, enfrentou o problema de expansão do número de membros, uma vez que grande número de universidades expressou interesse em ingressar no UCEA. Naquela ocasião o "Board of Trustees" decidiu que os critérios para a admissão deveriam ser explicitados e que as instituições interessadas deveriam fornecer informações pertinentes aos critérios. Decidiu também que as instituições já pertencentes ao UCEA ficariam dispensadas.

Fizeram-se esforços para estabelecer critérios logicamente relacionados à missão do UCEA de aperfeiçoamento de programas. Tornou-se evidente que essa missão não poderia ser definida como reforço dos padrões mínimos dos programas preparatórios. A missão envolvia, isso sim, a criação de padrões novos e mais altos. Portanto, exigiam-se, critérios para admissão que ajudassem o pessoal das universidades a responder às seguintes perguntas: "Queremos investir num movimento destinado a elevar a administração escolar? Temos a capacidade necessária para contribuir a esse movimento"?

Em 1960, foi aprovada uma lista de seis critérios com perguntas que ajudavam a definir suas dimensões específicas. Um dos critérios, por exemplo, especificava que uma instituição, para poder ser aceita, precisaria ter fornecido doutoramento em administração escolar. Outro critério relacionava-se com o tamanho da faculdade e outro ainda à ênfase dada pela universidade a matérias de apoio como sociologia, psicologia, ciência política, antropologia e economia. As informações submetidas pelas instituições sobre esses e outros critérios deu ao Board of Trustees base para julgar os pedidos de admissão.

Desde 1962-63 que as instituições interessadas forneceram outra medida da sua capacidade e motivação para aperfeiçoar a administração escolar. Tal medida é um "Plano Quinquenal". Desenvolvido pela Faculdade de cada instituição, esse plano precisa incluir três elementos: um preâmbulo estabelecendo os propósitos de alta prioridade da instituição pelo período de 5 anos; as atividades e o programa que pretende seguir para atingir tais propósitos; as determinações econômicas e de pessoal que tomará para implementar as atividades. Além disso, fornecerá dados valiosos e sugestões para o planejamento e as atividades posteriores da equipe central.

Desde 1959, tem havido uma expansão gradual na base de 3 universidades por ano. Os pedidos de admissão são apreciados uma vez por ano na reunião do Board of Trustees realizada na primavera. Antecipa-se um aumento continuado na comunidade do UCEA.

RELAÇÕES EXTERNAS

Na procura do aperfeiçoamento de programas preparatórios através das várias abordagens acima descritas, o UCEA defrontou-se com o desafio de como relacionar-se construtivamente com grupos e indivíduos fora do seu círculo de membros. Desses vários grupos, dois pareciam particularmente relacionados: 1) os administradores profissionais e seus líderes em organizações tais como a American Association of School Administration e 2) os professores de administração escolar e as instituições de ensino superior não pertencentes ao UCEA. A história do ECEA não estaria completa sem um breve comentário sobre tais relações.

Dêsde o comêço o UCEA supôs que o progresso ótimo da administração escolar depende, até certo ponto, de uma espécie de sociedade entre os que ensinam e os que a praticam. Embora ainda estejam sendo feitos esforços para definir uma sociedade construtiva, certo número de meios foram encontrados para promover esforços conjuntos de professores e administradores. Os administradores participaram de quase tôdas as operações de força de tarefa. Contribuíram também à estruturação de trabalhos. Organizações nacionais como a American School of School Administrators (ASSA) juntaram-se ao UCEA nos principais esforços de disseminação. O trabalho sôbre "The Internship" (o estágio) por exemplo, foi distribuído a 13.000 superintendentes em exercício e outros administradores pertencentes ao ASSA. Representantes de 6 organizações profissionais nacionais estão atualmente colaborando com o UCEA para aperfeiçoar o sistema de recrutamento. Administradores em exercício tomaram parte na UCEA Career Seminars e forneceram reações valiosas aos Institutos sôbre "Novos Métodos e Materiais para Preparar Administradores".

O desenvolvimento e a verificação de materiais têm sido ajudados por superintendentes escolares que forneceram informações valiosas. Superintendentes e diretores facilitaram, também, a obtenção de informações para decisões administrativas importantes que foram posteriormente descritas por escrito. Recentemente pediu-se que superintendentes selecionados analisassem e avaliassem ações administrativas e preparassem comentários escritos expressando seus pontos de vista. Espera-se que tal procedimento seja útil para trazer as soluções dos profissionais na preparação administrativa. Com a crescente ênfase sôbre a teoria e a pesquisa, parece evidente que serão exigidos esforços especiais e contínuos para assegurar relações de trabalho ótimos entre os que ensinam e os que praticam a administração.

O foco principal dos esforços do UCEA e seus contatos principais têm sido com professores em instituições - membros. Entretanto, nos Estados Unidos há o triplo de instituições fora do UCEA que oferecem cursos e programas para administradores escolares do que há dentro do UCEA. Portanto, a organização tem uma área potencial de liderança muito maior do que o seu membro. Desde 1959 que se fizeram esforços para desenvolver guias destinados a produzir relações construtivas com as instituições não pertencentes ao quadro do UCEA.

Um dos principais contatos com professores em instituições não-pertencentes é através do Instituto sôbre "New Methods and Materials for Preparing Educational Administrators". Êsses institutos estão abertos a professores tanto de instituições membros como não-membros e, em contraste com os seminários de carreira, são planejados para servir diferentes regiões do país. Em consequência, não há o problema de acomodar um grande número de participantes que os seminários de carreira encontram para servir as instituições-membros dos

Estados Unidos e do Canadá. Originalmente os seminários de carreira eram abertos a instituições não-membros. Contudo, tal prática terminou a partir de 1960.

Os materiais de instrução de vários tipos, bem como as várias publicações, são fornecidas a professores tanto de instituições membros, quanto de instituições não-membros. Os professores de instituições não-membros participaram em operações de força de tarefa e contribuíram com casos e outros tipos de material de instrução.

PLANEJAMENTO A LONGO PRAZO

Outro desafio com que se defrontou o UCEA pode ser formulado numa pergunta: Como pode um grande número de universidades diversas e complexas ser incentivado a fim de desenvolver planos de longo alcance e integrados no sentido de aperfeiçoar os programas preparatórios? Colocada a questão de modo negativo, como podem ser diminuídas ou evitadas as limitações de atividades casuais, de pouca duração e não integradas dentro de uma estrutura cooperativa? O UCEA procurou responder ao desafio desenvolvendo um "Plano Quinquenal".

Tal plano consiste de 48 planos de 5 anos, isto é, uma vez que cada universidade-membro desenvolveu seu próprio plano para o aperfeiçoamento. Contudo todos os planos foram relacionados a 7 objetivos que poderiam, no julgamento do pessoal do UCEA, servir de guias para aperfeiçoamento no período de 64-69. Mais de um ano em preparação o Plano continha extensa intra e inter-universidades. Um ponto alto do processo de planejamento foi uma série de oito encontros regionais mantidos em várias partes dos Estados Unidos presididos por membros do Board of Trustees e freqüentados por 152 funcionários do UCEA incluindo 22 reitores de faculdades de educação. O resultado final para cada instituição foi uma definição de objetivos de alta prioridade, uma descrição das atividades projetadas para atingir esses objetivos e uma indicação dos compromissos de pessoal e institucionais para implementar tais atividades.

O grau e a qualidade dos compromissos feitos pelas universidades para atingir os objetivos propostos sugere que o progresso principal será feito no maior aproveitamento de administração escolar no próximo período. Áreas de atividade nas quais os compromissos se concentraram foram o aperfeiçoamento de programas em-serviço, incorporação do conteúdo das ciências behavioristas em programas, experimentação com conteúdo selecionado das humanidades, o fornecimento de mais experiências internacionais para os alunos e a obtenção de fundos para a sociedade. Houve também ampla motivação para o desenvolvimento de materiais de instrução mais eficientes e para a expansão de pesquisa.

A Fundação W.K.Kellog forneceu recentemente ao UCEA uma nova doação de \$361,000 para assegurar a coordenação do "Plano Quinquenal" para o período

de 64-69. Durante êsse período o Conselho planeja expandir os objetivos de suas operações. Tendo-se concentrado, amplamente, na preparação profissional de diretores, superintendentes-assistentes e superintendentes durante seus primeiros 5 anos, o UCEA procurará também estimular o preparo aperfeiçoado de pessoal administrativo nos departamentos estaduais de educação, nas faculdades, nas escolas públicas e em programa de educação de adultos durante os próximos cinco anos. Em adição, antecipa-se que será dada mais atenção à promoção de melhor comunicação entre o crescente número de pessoal, em diferentes nações, interessadas no preparo aperfeiçoado para líderes educacionais. (1)

Dentro da última década tem havido um reconhecimento crescente no mundo todo de que, cidadãos educados é um dos recursos mais valiosos possuídos por uma nação. Cada vez mais reconhecido, também, é o fato de que o desenvolvimento dêsse recurso depende altamente da obtenção de liderança educacional de nível superior. Portanto o Conselho, em seus esforços para aperfeiçoar a liderança educacional, tem oportunidades especiais. Espera-se que o UCEA possa achar modos mais eficientes no futuro à medida que une forças, talentos e interesses e que os recursos principais das instituições-membros são trazidos para essa tarefa.

(1) Para estudos recentes em vários países, veja-se K.S. Cunningham and W. C. Radford, Training the Administrator (Australian Council for Educational Research, 1963).