Gestão Participativa no Contexto Escolar

Collaborative management in the educational context

Administración con participación en el contexto de la escuela

O estudo enfocou a gestão participativa no âmbito de uma unidade escolar. Uma das razões deveu-se à ausência de literatura que privilegiasse modelo tão recomendado de administração, associado à realidade de uma unidade escolar. Buscou-se identificar aspectos que, comprovados por autores dessa área de conhecimento, apontassem para a existência de um clima organizacional favorável à adoção da gestão participativa como conquista da comunidade escolar. A pesquisa foi um estudo de caso face à natureza do problema levantado, dando-se aos dados coletados uma abordagem quanti-qualitativa. A observação, por isso, foi um dos instrumentos utilizados. Os resultados alcançados revelaram haver, entre os atores da comunidade interna, tendência significativa para adoção da gestão participativa nessa escola.

The absence of literature that privileged collaborative management in the school sector was one of the reasons that lead to this piece of investigation. So as to identify aspects that would prove the existence of a favorable organizational climate to the adoption of this model of governance as a means of conquest of the school community, this case study was framed by the theory of respected authors in this area of knowledge. The quantitative and qualitative methodology used to observe the collected data revealed that there is a significant trend on the part of those who form the internal community to adopt such a well recommended model of administration.

El estudio enfocó la administración con participación en el contexto de la escuela.

No existen estudios sobre ese tema por eso se ha identificado aspectos que apunten un ambiente favorable para adaptar este tipo de gestión y comprobados por estudiosos de esa área de conocimiento. La metodología cuantitativa y cualitativa que usada para observar los datos de la pesquisa que revelaron existir significativa tendencia entre los actores de la comunidad para adaptar las administración participativa en la escuela.

Palavras-chave: gestão, participação, comunidade, escola.

Autor:

Sylvio Alexandre

Licenciado em Ciências Sociais; Administração e Pedagogia; Mestre em Educação; Professor Titular da Universidade Estácio de Sá e ex-professor do IESAE/FGV. O texto tem por base a dissertação apresentada na conclusão do curso de Mestrado em Educação. A pesquisa foi desenvolvida no período 1997/98.

Introdução

A instituição escolar, hoje, é a organização da qual a sociedade espera que ultrapasse a simples função da instrução para, e cada vez mais, cooperar com os mais diversos setores vitais da comunidade que a acolhe.

Afinal, se é possível prever-se o resultado desta trajetória institucional, esperada no mundo inteiro e de forma especial no Brasil, pode-se valer da expressão: – preparação do educando para a prática de uma vida social, familiar e profissional bem sucedida.

A literatura especializada aponta para os ideais de muitos educadores no que diz respeito à necessidade de um novo modelo de administração e ao desempenho de alunos e de professores, este forjado por uma formação ética, com desenvolvimento intelectual, fortalecimento do pensamento e respeito à bagagem de experiências pessoais, parte integrante da cultura de cada aluno.

Na verdade está lançado um desafio ao arrojo e à criativi-

dade dos educadores que vivem de perto o cotidiano do processo educacional: buscar um modelo de gestão escolar capaz de conciliar - e refletir em suas ações - humanismo e tecnologia.

Assim, eis a razão do nosso estudo ter focado a análise de um modelo de gestão para a instituição escolar, referendado por significativo sucesso no campo da Administração, independente do porte econômico-financeiro da organização.

Os avanços da ciência e da mídia eletrônica estão alterando não só os processos de aprendizagem e do conhecimento, mas também o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, os modelos de gerenciamento das instituições, em especial, a instituição escolar.

Embora os dois desafios estejam relacionados, o nosso estudo privilegiou a necessidade de um modelo de administração colocando as novas tecnologias a serviço do currículo - apontando para a necessidade de incorporá-las ao dia-a-dia da sala de aula, torná-las familiares a professores e alunos, revelar sua importância na vida moderna.

Partindo dessas premissas, foram objetivos dessa investigação científica:

(1) investigar, no cotidiano de uma instituição-escola pública, se as relações entre gestores, professores e alunos favoreciam a adoção do modelo de gestão participativa;

(2) investigar se a adoção do modelo era considerada fator relevante para a melhoria da aprendizagem.

Tendo como base o fato de que falta à instituição-escola no Brasil um modelo de administração – idéia compartilhada com

Alonso (1988), Falcão Filho (1992), Félix (1984), Lück (1990), Martins (1991), Paro (1990), Prais (1992), Rodrigues (1994), entre outros – o estudo buscou obter respostas de alunos, professores e equipe de direção relativas à aceitação do modelo de gestão participativa, a partir de análise de intenções, expectativas e vontade.

A ação independente do administrador da instituição-escola é uma das falhas comumente apontadas no histórico dessa instituição social. Para Paro (1990), a maioria dos estudos nesse campo não tem revelado cuidados com o sentido instrumental da gerência escolar. Alonso (1988) considera, com relação especificamente ao gestor escolar, a necessidade de que sua atuação indique uma visão de forma a traduzir e a entender que a ação administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas.

Entre a postura esperada da ação do gestor-escolar, revelada por uma leitura profissional mais crítica e mais próxima das várias realidades – aspectos cultural, social, meio-político, econômico e financeiro – ambiente no qual a instituição está inserida, espera-se como ações resultantes maior presença e responsabilidade quando da elaboração do projeto político-pedagógico e acompanhamento constante e ininterrupto dos resultados daí auferidos.

A síntese do cenário em que esta investigação científica foi desenvolvida encontra respaldo em trecho retirado dos Anais do I Congresso Mineiro de Educação:

“A administração escolar compete superar os processos centralizados e fundamentais em decisões de natureza técnica e burocrática, e partir para decisões nascidas da articulação dos interesses e as concepções diferenciadas dos diversos segmentos sociais envolvidos com educação escolar” (Prais: 1992, p. 58).

A sustentação teórica para a escolha do tema decorre da leitura dos trabalhos de Balallai (1987), Barella et al. (1993), Chiavenato (1993), Demo (1988), Drucker (1991, 1992, 1995), Falcão Filho (1986, 1992, 1993), Freitas (1995), Hora (1994), Likert (1995), Mendonça (1987), Motta (1991), Pateman (1992), Lander (1984), Silva (1991), Wachowicz (1992), entre outros.

Considerando a contribuição efetiva para a prática da cidadania como tarefa básica da instituição-escola, adotou-se o modelo da participação, conforme a doutrina desses autores – forma de atuação profissional que permite ao homem um engajamento social capaz de satisfazer não só suas necessidades e interesses, como a colaborar para que seu grupo, mais próximo, consolide este novo conceito de escola.

Quanto a esta visão, assim se expressa Freitas (1995): *[Hoje], “embora as pessoas aceitem um emprego pela promessa de altos salários, boas condições de trabalho, esquemas de pensão e toda a parafernália usual do bem-estar elas somente permanecerão na Empresa enquanto lhes forem propiciadas as condições para satisfazerem suas necessidades como seres humanos.”* (p. 39) (grifo nosso)

Metodologia

A investigação científica constituiu-se em estudo de caso. Várias razões apontaram para esta moldura metodológica. A escolha deveu-se ao fato de que o espaço de estudo “tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou mesmo situações” (Lüdke e André, 1986, p. 7), idéia compartilhada com Goode e Haat (1968), para quem, “o caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo e que considera qualquer unidade como um todo”. (p. 422)

De certa forma, ao utilizar o recorte da realidade e o aprofundamento de uma parte mais específica de uma organização,

por exemplo, entre outras consequências, os resultados alcançados favorecem a recomendação para estudos posteriores e de maior abrangência.

O estudo ocorreu no âmbito de uma instituição-escola de natureza pública, integrante do sistema de ensino do Estado do Rio de Janeiro, responsável pela formação do magistério para atuação nas quatro primeiras séries do 1º grau (nesta ocasião estava em vigor a Lei n.º 5692/71).

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, a entrevista (E) e dois questionários (Q¹ e Q²). A entrevista (E) foi aplicada aos integrantes da equipe de gestores da instituição, na ocasião constituída por três professores dos quais dois compareceram em dia, hora e local previamente estabelecidos. O questionário (Q¹) foi aplicado a duzentos e vinte e sete alunos, distribuídos pelas três séries de ensino. O questionário (Q²) foi requisitado por quarenta professores, conhecedores da realização desta pesquisa; dezoito deles foram devolvidos no prazo estabelecido.

Alunos e professores ofereceram-se para participarem do estudo, já que o pesquisador, após o rito de aprovação do seu projeto de dissertação, voltou a realizar contatos diretos com a equipe de direção, obtendo permissão para, em etapa anterior à aplicação dos instrumentos, conviver de maneira informal junto à comunidade interna da escola, já que para Goode e Hatt (1968) “não importa quanto o pesquisado acredita que conheça o assunto: deve vir ao campo para ver se seu melhor esboço é adequado ao assunto.” (p. 438)

As respostas em branco ou nulas foram poucas, menos de 1%, no âmbito geral da apuração, o que comprova o interesse dos alunos pelo tema do estudo realizado e revela o acerto no procedimento metodológico.

O pesquisador procurou melhor aproveitar sua presença nos dias de aplicação dos instrumentos, tentando, por exemplo, vislumbrar no espaço escolar indicadores relacionados às questões de estudo levantadas.

Para tal, enquanto a equipe de aplicadores, que havia treinado, desempenhava sua função, o pesquisador dialogou com alunos que aguardavam no pátio o início das aulas. Aproveitou, também, para conversar com funcionários da escola, em especial os que atuavam na biblioteca, no bar e aqueles que têm como função profissional prestar ajuda a alunos e professores (chamados de inspetores).

Os dados coletados através dos três instrumentos foram tratados descritivamente, através de tabelas e quadros, já que as representações gráficas determinam as três finalidades apontadas por Minayo (1992): “(1) estabelecer uma compreensão dos dados; (2) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa; (3) ampliar o conhecimento sobre o assunto”. (p. 3)

Fundamentaram, também, os dados coletados em tratamento estatístico, o que Goode e Hatt (1968) descrevem como a forma quanti-qualitativa de análise dos dados, já que “a pesquisa [moderna] deve rejeitar como falsa dicotomia a separação entre o estudo quantitativo e qualitativo, ou entre ponto de vista estatístico e não estatístico”. (p. 3)

Apresentando (alguns) resultados

O cenário em que os dados foram coletados apresenta características bastante específicas. Embora o momento demonstre amplo desprestígio do ensino público, em especial no Estado do Rio de Janeiro, face à qualidade da aprendizagem revelada pelos alunos em diversos eventos escolares – ENEM, exames vestibulares, por exemplo – esta escola foi reconhecida, por exemplo, por jornal de ampla circulação como: “centro

de excelência na formação de professores do 1º grau, já que professores não aderem a greve as salas de aula permanecem lotadas de alunos e há inclusive uma creche restrita ao corpo discente".¹

Os integrantes da equipe de direção são professores com larga prática em sala de aula na escola, eleitos pelos integrantes da comunidade interna e com experiências anteriores no campo da gestão escolar.

Os professores que compuseram a amostra, em sua maioria (63,2 %), têm pelo menos curso de graduação, sendo que, entre esses, mais da metade possui curso de especialização, lato-sensu, com predomínio no curso da Educação. Aproximadamente 70 % deles atuam há mais de dez anos na escola.

Quanto aos alunos, dois motivos preponderam na escolha dessa escola: gostar de ensinar (35 %) e vontade de ser professor (34,38 %); a maioria (81,4 %) considera que os estudos efetivados na escola correspondem a importante e significativa etapa de seus projetos de vida.

Alunos (92,8 %) e professores (89,4 %) concordam quanto à existência de condições favoráveis para a adoção do modelo de gestão participativa na escola. Também atribuem considerável importância à administração da escola, relacionando-a diretamente com a qualidade do ensino oferecido e, conseqüentemente, da aprendizagem atingida. Numa escala numérica variando de (zero) a 10 (dez), os alunos (66,4 %) atribuíram graus entre 9 e 10 a essa relação. Já entre os professores 78,9 % ocuparam essa amplitude numérica para expressar idêntica opinião.

Administração competente, agindo sobre a qualidade do ensino e, conseqüentemente, da aprendizagem; influência no comportamento de professores e alunos; e motivação para existência de ambiente agradável, foram algumas das razões apontadas por diretores, professores e alunos para justificarem os graus atribuídos.

Segundo Paro (1990), uma das razões de fracasso da administração escolar é a falta de leitura atenta de sua realidade, capaz de apontar com clareza as expectativas maiores da comunidade. O fracasso nessa missão indica o fracasso da escola enquanto instituição social.

Assim, a avaliação de alunos, professores e diretores entrevistados aponta haver, pelo menos, clima organizacional favorável à adoção, no âmbito escolar, do modelo participativo.

Como participação é conquista (Demo, 1988), neste estudo o favorecimento à adoção do modelo de gestão participativa no âmbito do cenário investigado foi analisado sob os aspectos de relacionamentos e comportamentos institucionais de alunos, professores e equipe de direção, formas de atuação desses segmentos na vida da escola e, finalmente, estratégias de ação individual ou coletiva no âmbito da comunidade interna.

Quanto ao primeiro desses aspectos, alunos e professores, (26,2 % e 47,2 % respectivamente) apontam que reuniões e discussões entre os integrantes da comunidade interna são hábitos de sua cultura. A fala de um dos integrantes da equipe de direção reforça esta visão. Disse o entrevistado: "Há nas reuniões uma discussão ampla e constante a respeito da parte administrativa e da pedagógica".

A qualidade dos relacionamentos naturalmente travados entre alunos, professores e equipe de direção é apontada por todos como uma das razões de sucesso da escola.

Também faz parte da rotina escolar a equipe de direção comunicar, no início da semana, fatos novos, noticiar decisões

superiores e apontar respostas às solicitações externas, sejam elas das autoridades governamentais, por exemplo – ou mais diretamente relacionadas com o espaço interno (consertos, cessões de auditório, entre outros).

Tal ocorrência reforça a crença de Paro (1990) de que um dos males que aflige a administração no âmbito escolar é o fato de geralmente ser o seu dia-a-dia "encarado, como um problema puramente técnico, desvinculado de seus determinantes econômicos e sociais". (p. 125)

Finalmente, quanto ao terceiro dos aspectos levantados, cada um dos segmentos estudados tem a sua forma própria de percebê-lo e nele atuar.

A equipe de direção vale-se de assembleias, conselhos de pais e de professores com formas de atuação junto aos diversos segmentos.

Os professores utilizam-se do espaço oferecido pelos conselhos de classe e, contando com a presença do aluno representante de turma, discutem questões relacionadas não somente ao desempenho escolar, como também aquelas relativas ao aspecto disciplinar; e valem-se de todos os momentos de reunião da comunidade escolar (assembleias, por exemplo) para expressarem suas reflexões e questionamentos profissionais.

Os alunos, através de seus representantes de turma (dois alunos), comunicam suas expectativas, intenções e necessidades, nos espaços oferecidos pelos conselhos de classe, pelas assembleias e em eventos sociais (enquetes teatrais, jornal falado apresentado em aula, entre outros).

Em decorrência da planta baixa do prédio escolar, direção, professores, alunos, funcionários, pais e demais visitantes utilizam-se dos corredores da escola para encontros informais e sistematicamente usam-se os quadros de aviso como "veículo de comunicação interna".

É necessário apontar que na amostra que serviu ao estudo, esta visão da existência de clima organizacional, favorável à adoção do modelo de gestão participativa, não foi unânime nem entre professores, nem entre os alunos que a integraram.

Para finalizar, ao apontar concepção própria a respeito de gestão participativa, diretores, entrevistados, professores e alunos, foram maioria em reconhecer como permitindo o envolvimento de todos em prol da escola, o que encaram como fator preliminar ao sucesso pretendido por todos.

É oportuno destacar o que 42,1 % dos professores apresentaram como concepção de gestão participativa. Disseram eles tratar-se do tipo de gestão onde todos participaram de maneira direta na administração da escola com críticas e sugestões e, principalmente, muita vontade de trabalho.

Entre os autores que se preocupam com a não existência de concepção mais rigorosa a respeito de participação no campo da administração escolar, estão Demo (1988), Rodrigues (1986), Santos Filho (1922), Toledo (1986). Pateman (1922), por exemplo, é um dos que alerta quanto ao fato de que "ou a participação não é definida ou quando não há uma definição ela é demasiadamente imprecisa." (p.124)

A busca de uma síntese, os dados coletados expostos e analisados em nossa pesquisa adquirem uma aproximação do relato do ideal a ser incorporado como modelo de gestão escolar, ao se recorrer à fala de Paro (1990).

"A coordenação do esforço dos funcionários, professores, pessoal-técnico-pedagógico, alunos e pais, fundamentada na participação coletiva; e de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola". (p. 162)

¹ Jornal O Globo, 1996, artigo assinado por Sílvia Brando

Considerações finais

Mais do que conclusões, espera-se que os resultados alcançados nesta investigação científica nos proporcionam momentos de reflexão a respeito da temática adotada pelo pesquisador.

No original do relatório de pesquisa - face sua finalidade acadêmica - são apresentadas, em cinco páginas digitadas, prós e contras, levantados, coletados e especialmente fundamentados nas falas dos integrantes da equipe de direção, nas respostas de professores e alunos expressas nos instrumentos que lhes foram fornecidos.

Prefere-se, aqui, a utilização de registros próprios dos integrantes da amostra do estudo, até mesmo como forma de oferecer - mais do que conclusões - material para outras reflexões que poderão gerir outros estudos nesta área do conhecimento científico.

De um dos diretores: "Gestão participativa, como a palavra diz, vem definir uma forma social de atuação e você tem que estar **consciente e aberto**, disponível como uma mãe para dar o melhor para sua criança."

De dois alunos: "- A relação direta aluno - escola é de extrema importância para o **desempenho do aluno**". E outro: "- É muito importante pais e alunos **participarem dos problemas da escola**".

De um dos professores: "- A gestão participativa é a melhor maneira de se obter resultados de qualidade. Só através da democracia podemos **encontrar soluções para os problemas que envolvem o processo ensino-aprendizagem**".

Se é verdade que "nada é mais trabalhoso que a democracia, a democracia assusta mas é extremamente gratificante" (Freitas - 1995, p. 156), também é verdade que as falas dos pesquisados têm muito de realidade e de significado.

A tentativa de tal compreensão - que constitui questão central de estudo nesta investigação científica - corresponde então, somente aos destaques atribuídos pelo pesquisador às falas apresentadas.

E aí, talvez, se inicie a busca de respostas para o desafio maior colocado para a instituição escolar na atualidade, e que certamente atenderá a questão motivadora para os estudiosos de Gestão Escolar.

Como traduzir em fatos concretos, no dia-a-dia da escola, o dinamismo e a eficiência que fazem dela motor e o fator positivo da mudança, como chegar ao melhor funcionamento da escola, como atingir a melhoria da qualidade do ensino, a não ser através da introdução e da implementação institucional da inovação?¹

Referências Bibliográficas

- ALONSO, M. *O papel do diretor na administração escolar*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.
- DEMO, Pedro. *Participação é conquista*. São Paulo: Cortez, 1988.
- FREITAS, Fernando. *Parceiros na vitória: administração e participação no mundo*. 5 ed. São Paulo: Cultura, 1995.
- GOODE, Willian Jr. & HATT, Paul K. *Métodos da pesquisa social*. 2 ed. São Paulo: Cid. Ed. Nacional, 1968.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E.D. *Pesquisa em educação: abordagem qualitativa*. São Paulo: EPU, 1986.
- MINAYO, M.ª Cecília de S. *Pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 1992.
- PARO, Vítor Henrique *Administração escolar: introdução crítica*. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1990.
- PRAIS, Maria de L. Mello. *Administração colegiada na escola pública*. 2 ed. São Paulo: Saraiva & Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1992.

¹ UNESCO / MEC, Gestão da Escola Fundamental, 2001, p. 169