

Gestão no cotidiano de escolas comunitária e pública*

Regina Sueiro de Figueiredo**

Ivone Cella***

Neiva de Mattos***

Liliana Martins***

** Doutora em Educação (PUC/SP). Professora do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Educação UCDB.
e-mail: rsueiro@ucdb.br

*** Mestrandas do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Educação da UCDB.
e-mail: lilimart@enersulnet.com.br

Resumo

O artigo relata um estudo cujo objetivo foi o de examinar as similitudes e diferenças no processo de gestão em uma escola pública e outra comunitária. Além da caracterização das escolas via documentos e projeto pedagógico, foram analisados 51 depoimentos da comunidade escolar sobre a forma de escolha de diretor e clima organizacional. Observou-se que as duas escolas estão em diferentes estágios de implantação do modelo de gestão democrática, sendo que a comunitária encontra-se menos avançada quanto à participação de pais e funcionários. As relações estabelecidas no processo de gestão escolar são discutidas como marcos que são ao mesmo tempo ponto de partida e de chegada na formação continuada de professores.

Palavras-chave

Gestão escolar, clima organizacional, escolha de diretor.

Abstract

The article describes a study, the aim of which was to examine the similarities and differences in the administrative process in a government school and in a religious one. As well as the profile of the schools gathered from documents and pedagogical projects, 51 statements from the school community were analysed as to the choice of director and organizational atmosphere. It was observed that the two schools are in different stages of implanting democratic administration, as the religious school is less advanced in the participation of parents and employees. The relationships established in the process of school administration are discussed as guideposts which they are and at the same time as starting and finishing points in the continued training of teachers.

Key words

School administration, organizational atmosphere, choice of director.

* Comunicação apresentada no IV Congresso Estadual Paulista de Formação de Professores. Águas de Lindóia, novembro/2001.

As investigações sobre gestão escolar, no contexto da globalização, têm sido foco de estudos como processo de reflexão, de conhecimento e de orientações metodológicas, no campo da educação, por diversos expoentes nos âmbitos nacional e internacional.

Nesta direção, a presente pesquisa nasceu da finalidade de conhecer e de examinar as realidades que ocorrem nesse processo de gestão em duas escolas, uma de origem comunitária e a outra de origem pública, sediadas em Campo Grande/MS. Outra razão que levou ao estudo foi o de sistematizar a linha de pesquisa intitulada Políticas Educacionais, Gestão Escolar e Formação de professores no Programa de Mestrado em Educação da Universidade Católica Dom Bosco, além de trazer contribuições para os dirigentes dessas escolas e de outras, que vêm atuando no processo de gestão.

A pesquisa foi desenvolvida com base em depoimentos realizados junto a cinquenta e um integrantes da comunidade escolar que compõem a amostra, sendo eles pais, funcionários, alunos, docentes, diretores e coordenadores. Esses depoimentos foram analisados à luz dos estudos feitos por Nóvoa, Paro, Gutierrez, Brunett, Prais, Glatter, Dourado, entre outros. A trajetória percorrida no estudo inicia-se com a caracterização do perfil dos estabelecimentos de ensino.

A escola comunitária originou-se da CNEC – Campanha Nacional de Escolas da Comunidade para Mato Grosso, na década de 50, com a ajuda do Dr. Felipe Tiago Gomes, o idealizador da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade. Mas efetivamente a escola comunitária, objeto de estudo, foi criada em 1987, tendo iniciado seu ano letivo em fevereiro de 1988, com 167 alunos na Educação Infantil. Decorrido um ano de funcionamento, os pais dos alunos, via movimento organizado, solici-

taram a implantação do Ensino Fundamental, o que aconteceu de maneira gradativa e com a participação deles, a partir de 1995. Essa escola acha-se localizada no Centro da cidade, com fácil acesso aos meios de transporte e de comunicação.

A Escola Estadual é mantida pelo Instituto de Jesus Adolescente, mediante convênio entre o estado e a Congregação das Irmãs de Jesus Adolescente, achando-se localizada em um bairro próximo ao centro, também com fácil acesso aos meios de transporte e de comunicação. Em 08/07/74 foi criada a escola, que teve seu reconhecimento de 1ª à 4ª séries no ano de 1982, e de 5ª à 8ª séries, no exercício de 1985.

Após essa caracterização das escolas, a pesquisa prosseguiu com a análise das dimensões relativas à forma de escolha de dirigentes, ao clima organizacional instalado e à dinamicidade de avanço da modalidade de gestão democrática implantada, mostrando as similitudes e as diferenças entre ambas quanto às relações estabelecidas no processo de gestão descritas a seguir:

O processo de escolha de dirigentes – é a primeira dimensão estudada que mostra como era realizada a escolha do diretor de cada escola. Para isso, foram examinados os documentos oficiais existentes nos estabelecimentos, como estatuto, regimento escolar, entre outros, conforme parágrafos assim expressos:

- A escolha dos diretores das unidades escolares da CNEC é realizada via lista de encaminhamento com três indicações para a CNEC/Estadual ou CNEC/Nacional que faz a escolha final a partir da indicação da comunidade, por meio de seus representantes no Conselho.

- A lotação da direção e da secretaria, na pública, é feita mediante a indicação da Diretoria da Congregação das Irmãs de Jesus Adolescente.

Nas escolas analisadas existe a diferença na forma de escolha de dirigentes, mas ambas favorecem o desempenho das funções e o desenvolvimento de trabalhos, porque cada escola tem a sua filosofia própria e seus objetivos definidos e isso é algo que toda comunidade tem conhecimento.

Entende-se que a forma de escolha de dirigentes em uma instituição não garante que, sendo por eleição, a gestão será democrática, ou se for de outra forma, que será autoritária. Paro (1997) entende que não é a maneira de escolher o diretor que garantirá o trabalho democrático. Concorda-se que a forma de escolha não define, mas acaba por interferir no caminho da mesma, podendo ser negativa ou positiva. Nas escolas pesquisadas não há eleições e isso não as caracteriza como não democráticas.

Assim, a eleição para diretores é um dos instrumentos da democratização das relações escolares, mas não é o que de fato a define e nem o único determinante capaz de garantir a gestão democrática. Assim, é preciso refletir sobre o assunto, como faz Dourado (1998, p. 85) ao afirmar que:

(...) visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a outros na luta pela democratização possível das relações escolares.

Silva Júnior (1990) também esclarece que o cargo de dirigente escolar deve ser utilizado no sentido gramsciano, porque ele reúne a condição de especialista, a condição de político, ou seja, é ao mesmo tempo partícipe e condutor do processo que dirige, sendo que é o seu saber especializado e a própria confiança de seus pares que o credencia para tal.

Cabe a cada escola buscar a forma de escolha do dirigente, de tal sorte que favoreça

a *participação da comunidade*, proporcionando mecanismos para a gestão democrática, pois a implementação desse modelo possibilitará a cada escola liberdade para agir, julgar e avaliar seus procedimentos e esforços com trabalhos coletivos, oportunizando o amadurecimento político da comunidade escolar.

As diferenças encontradas nessas escolas constituem-se em estratégias que as mantêm com boa imagem frente à comunidade, ressaltando a integração e interação das equipes dos funcionários e professores na convivência com alunos e pais, reforçando a relação participativa escola e comunidade. Essa relação é resultante de um ambiente promissor concretizado por efeito multiplicador nas relações estabelecidas que permeiam o foco de estudo da gestão escolar.

O *clima organizacional* – é a segunda dimensão estudada a qual procura mostrar que os meios proporcionados pelas escolas levam à participação tanto de professores quanto de estudantes e ainda de funcionários em processo de sinergia, gerando um clima favorável com influência direta no desenvolvimento das atividades. Isso pode ser explicado pelas variáveis, que intervêm na composição do clima, analisadas por Luc Brunet (In: Nóvoa, 1999, p. 127), ao se referir a aspectos de núcleo comportamental, em níveis individuais ou grupais, e de estrutura, os quais, articulados e relacionados entre si, apresentam resultados satisfatórios ao clima da organização.

Nesta pesquisa, o clima na escola foi estudado sob a ótica da percepção de como os aspectos de liderança afetam comportamentos em relação à estrutura organizacional, níveis hierárquicos, especialização das funções, de comunicação, de coordenação e de resoluções de conflitos, em cada escola. Já quanto ao aspecto comportamental grupal, expresso por funcionários, foi analisado em relação aos

sentimentos e emoções que sentem ao realizar o trabalho participativo e em que momento eles são reconhecidos na escola. Esses aspectos foram encontrados nos depoimentos relativos à questão da valorização dos funcionários administrativos, assim expresso:

- Maior integração com a parte administrativa, sinto às vezes muita atenção com o pedagógico, no administrativo não temos muitas oportunidades de discutir melhorias (comunitária).
- Gostaria que o setor administrativo, financeiro recebesse a importância que é dada ao setor pedagógico pois sobre meu ponto de vista é tão importante quanto, uma escola não funciona 100% se não existisse secretária, tesoureira, recepcionista competentes. Resumindo acho que o administrativo é pouco reconhecido, valorizado (comunitária).
- A disciplina dos alunos, a educação dos funcionários e o trabalho de formação. (pública).
- Companheirismo, organização e qualificação (pública).

Constata-se na escola comunitária que a equipe administrativa tem necessidade de estar mais próxima da equipe pedagógica, bem como se sentir mais valorizada. No estabelecimento público, os funcionários administrativos têm maior clareza do trabalho em equipe e, devido à formação religiosa e humanista, sentem-se mais valorizados, embora estejam pouco à vontade para expor suas idéias e sugestões, em virtude de aspectos de liderança dos tipos democrático e algumas vezes centralizado estarem permeando as relações de poder na direção.

Essas análises dos depoimentos quanto às variáveis valorização e participação, extraídas das dimensões do processo de Brunet como comunicação, coordenação e recompensas, vêm corroborar os estudos de Prais (1996, p. 77), que enfatizam a necessidade da

articulação do pedagógico e do administrativo:

A administração propicia uma prática pedagógica qualitativamente atualizada quando cria um clima de participação efetiva de toda comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas, quando descentraliza o poder, quando confia e acredita em trabalho de equipe.

Diante deste contexto, entende-se que a educação é o ponto de chegada e de partida da administração escolar, sendo função essencial do dirigente escolar entender o processo educacional. Assim, como esclarece Silva Júnior (1990), é o próprio trabalho pedagógico que vai estabelecer os padrões da administração. Daí a necessidade de a escola comunitária discutir e apresentar o aspecto pedagógico para a equipe administrativa, de modo a estreitar tais relações e suscitar sua valorização.

Nesse sentido é interessante citar Luc Brunet (in: Nóvoa, 1999, p. 138) que trata da compreensão e da importância do clima organizacional favorável na instituição educativa:

Cada escola tem sua personalidade própria, que a caracteriza e que formaliza os comportamentos dos seus membros. O clima organizacional é percebido ao mesmo tempo, de uma forma consciente e inconsciente, por todos os envolvidos no sistema. O êxito de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional está estreitamente dependente da natureza do clima da escola. O conhecimento do clima permite identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na percepção do ambiente de trabalho e, deste modo, facilita a planificação dos projetos de intervenção e de inovação. Finalmente, é importante ressaltar que a eficácia escolar e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional.

Esse clima organizacional instalado nas escolas propicia ao ambiente de trabalho novas tessituras de relações que se efetuam

dinamicamente, constituindo a terceira dimensão estudada nesta pesquisa, a saber:

Gestão democrática – sua dinamicidade e avanços na fase implantada. Trata-se da modalidade de atuação que conquista espaços e autonomia na construção coletiva do projeto pedagógico da escola, priorizando a ação do dirigente de forma descentralizada, mas com co-participação e comprometimento da comunidade escolar. Isso leva a mudanças no processo de modo a legitimar que cada setor escolar deve definir seus próprios recursos, de acordo com as diretrizes traçadas, diferenciando-se da ação desconcentrada que permite apenas a distribuição de tarefas, porém, com o poder de decisão centralizado no dirigente da escola.

A questão da *autonomia* foi evidenciada na gestão escolar, por meio dos depoimentos, dos professores, assim expressos:

- Sim, em alterações discutidas e avaliadas com a coordenação para mudanças na Proposta Pedagógica, assim como outras formas de registrar o planejamento (comunitária).

- Tenho liberdade para expor minhas idéias nas reuniões e encontros realizados (comunitária).

- Sim, todas as atividades planejadas, organizadas foram executadas sem problema (pública).

- Sim, desde que as implementações venham satisfazer as necessidades são aceitas sem problemas. Ex: mudança na metodologia (pública).

Esses relatos reforçam os argumentos de Nóvoa (1999, p. 26) sobre a autonomia, a liderança organizacional e o clima organizacional interferindo na eficácia da escola, podendo ser visualizados nas afirmações, a seguir:

Autonomia é um dos princípios centrais das políticas educativas dos anos 90. Trata-se de dotar as escolas com os meios para

responderem de forma útil aos desafios cotidianos. A autonomia implica, por um lado, a responsabilidade dos profissionais, alunos, pais e comunidade e por outro a preocupação de aproximar o centro de decisão da realidade escolar (Brown, 1990). A autonomia é também importante para a criação de uma identidade da escola, de um diferencial, que facilite a adesão dos diversos envolvidos e a elaboração de um projeto próprio.

Nóvoa (1999) sinaliza a *liderança* organizacional como um dos fatores que contribuem para o alcance da escola eficaz e é esse líder quem irá promover estratégias adequadas de atuação e participação de todos os envolvidos no processo educativo. Desta forma, recomenda-se que a liderança da escola comunitária seja reforçada pela própria equipe de trabalho. Na escola pública e na comunitária seria oportuno um trabalho mais democrático, favorecendo a participação dos diversos atores que compõem a comunidade da escola.

Outros pesquisadores como Chapman (1990) e Rollin (1992), citado por Nóvoa (1999, p. 26), mostram seus entendimentos sobre liderança, afirmando que:

A coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias adequadas de atuação e estimule o empenho individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho. A liderança organizacional deve ser legitimada por uma tomada de decisões e participação colegiada, envolvendo o conjunto da comunidade educativa na definição e salvaguarda dos objetivos próprios do estabelecimento de ensino.

Nas escolas estudadas, a presença da liderança é reconhecida pela comunidade, embora os estilos sejam diferenciados, o que não impede o desenvolvimento da gestão democrática, pois a efetiva *participação* de

segmentos da comunidade pode ser evidenciada nos relatos dos pais, a seguir:

- Sim, e tenta colocar em prática, discute-se com o Conselho, aceitando por em prática (comunitária).
- Sim, muito. Reuniões mensais com coordenação, direção e Conselho, trazem as críticas e sugestões e buscamos a solução. Os pais procuram o Conselho (comunitária).
- Sim, nas reuniões aceitam a participação e opinião (pública).
- Sim, a escola favorece que todos dêem sua opinião, esclarecendo o bom funcionamento (pública).

Esses depoimentos mostram que a gestão democrática é regida por princípios nos quais está envolvida a participação nos diferentes níveis dos atores que a compõem, corroborando Gutierrez e Catani (1998, p. 69), quando comentam, de forma muito clara, o sentido de participação e em que momento a escola a está favorecendo:

A participação na administração da escola está, pelo menos teoricamente, garantida por meio do funcionamento do Conselho de Escola, cuja forma atual é resultado de uma longa e dura luta política que data do início da década de 80, com o sentido de dotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo.

Na escola comunitária observa-se a atuação constante do Conselho Comunitário em um verdadeiro processo de gestão colegiada, porém, na ótica dos alunos das instituições analisadas, encontramos concepções diferenciadas, em relação à *participação*:

- Minha participação na escola é ser aluno (comunitária).
- Sou somente aluno aqui na escola (comunitária).
- Além de ser aluno participo de eventos existentes aqui na escola, ainda mais este ano, que sou da 8ª série e tenho que par-

ticipar bastante para arrecadar dinheiro para a formatura (pública).

- Todos participamos na Escola, comigo não seria diferente. Todos nós participamos dos eventos realizados (pública).

Constata-se que os alunos, na escola comunitária, entendem a participação ligadas a eventos, estudos ou auxílio a colegas que se machucam ou que não têm condições de sugerir, propor e participar de algumas decisões da escola. Já na instituição pública, eles participam do Conselho de Classe, que é um setor de decisão em relação ao que acontece em sala de aula, atuam também nos eventos, como citado na outra escola e principalmente vivenciam mais a escola que os alunos da comunitária. Em síntese, são mais conscientes de seu papel no processo de participação da escola. Assim, a Comunitária precisa proporcionar, incentivar e favorecer mais esse tipo de participação nas decisões sobre alguns rumos da escola.

Quando se consegue que haja a participação do grupo, verifica-se que há confiança nos professores, o processo de tomada de decisão passa a ser disseminado por toda a organização integrando os níveis hierárquicos. A *comunicação* se dá de forma horizontal e os professores ficam motivados a participar, por seu próprio envolvimento na elaboração dos objetivos, na melhoria dos trabalhos. Na avaliação de todo o processo, as relações se tornam mais amistosas entre a direção e os restantes dos profissionais da escola. O controle é exercido em todos os níveis da escola, havendo um elevado sentido de responsabilidade do grupo, pois todos unem esforços para atingir os objetivos.

As semelhanças foram evidenciadas quanto à *transparência* em atuar na gestão, tanto administrativa quanto pedagógica, entre as instituições, que corroboram os estudiosos

do assunto, comprovadas nos depoimentos, dos pais, a seguir:

- Sim, os pais ficam a vontade ao fazerem questionamentos, e anseiam por uma escola melhor (comunitária).

- Sim, através das reuniões, de diálogos com pais, a escola está aberta às sugestões, a ouvir críticas e dar oportunidades de participação (comunitária).

- Sim, os vários aspectos da escola são passados e repassados para os pais, mas não há compreensão e interesse por todos (pública).

- Sim, informam todos os fatos acontecidos na escola (pública).

Hora (1994, p. 122) afirma que "A inserção da comunidade na gestão participativa exige do professor práticas que venham a romper com os modelos pedagógicos comumente aprendidos nos cursos de formação e reciclagem", sendo um grande desafio lançado aos dirigentes escolares o de motivar a sua equipe de trabalho para que entenda a necessidade da participação comunitária e cultive essa participação como valor. Isso vem reforçar os estudos de Nóvoa (1999, p. 27) a respeito dos professores e de sua formação continuada para atuar na escola:

A formação pode estimular o desenvolvimento profissional de professores, no quadro de uma autonomia contextualizada da profissão docente. Importa valorizar paradigmas de formação que promovam a preparação de professores reflexivos, que assumam a responsabilidade de seu próprio desenvolvimento profissional e que participem como protagonistas na implementação das políticas educacionais.

Esse entendimento sobre a formação continua do professor para o desempenho de suas atividades escolares também é reforçado em Mc Bride (1984 citado por Nóvoa, 1999, p. 29):

Para a formação de professor o desafio consiste em conceber a escola como um ambiente educativo, onde trabalhar e formar não sejam atividades distintas. A formação deve ser encarada como processo permanente, integrado no dia a dia dos professores e das escolas, e não como uma função que intervém à margem dos projetos profissionais e organizacionais.

Alguns depoimentos de docentes mostram o empenho que as escolas vêm tendo na capacitação dos mesmos, conforme segue:

- Investimento no profissional – apoio financeiro para aprimoramento em cursos, eventos, etc. Dispor de professores mais capacitados (pública).

- Sim, pois estamos sempre participando de cursos, seminários, palestras, fazendo estudos conjuntos, repassando e discutindo idéias, posturas e prática, portanto, estamos sendo subsidiados para podermos fazer tais implementações (comunitária).

Também nessa linha de raciocínio, pode-se citar Glatter (in: Nóvoa, 1999, p. 159), quando trata da gestão escolar como parte integrante do processo educativo e as "mensagens" que os alunos recebem da direção da escola devem ser congruentes com as atitudes pedagógicas nas salas de aula. Para o mesmo autor, o objetivo primeiro da atividade da gestão das escolas "é criar condições para que os docentes promovam a aprendizagem dos alunos" e que "Nenhum membro da comunidade educativa (alunos, professores, pais) ganha com uma escola gerida deficientemente".

Os resultados dos estudos comparativos das semelhanças e diferenças entre as instituições de ensino de caráter público e comunitário mostraram que a gestão escolar tem o trabalho administrativo a serviço do pedagógico. Desta maneira, "importante reforçar o conceito defendido por Silva Júnior (1990), em que a educação é o ponto de partida e de chegada da administração escolar.

Pode-se concluir com a pesquisa que as escolas estudadas acham-se em um estágio de implementação do modelo de gestão democrática escolar, permitindo a cada unidade ampla liberdade de tentar experimentar e orga-

nizar-se, além de julgar e avaliar seu próprio esforço. Assim, esse modelo em processo participativo possibilita um amadurecimento político da comunidade e, conseqüentemente, de toda sociedade.

Referências bibliográficas

- BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia na escola. In: NÓVOA, A. *As organizações escolares em análise*. 3. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1999.
- DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: Ferreira, N. C. (org.). *Gestão democrática: atuais tendências novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.
- GLATTER, Ron. A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In: NÓVOA, A. (Coord.). *As organizações escolares em análise*. 3. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1999.
- GUTIERREZ, G. L.; CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: Ferreira, N. S. C. (org.). *Gestão democrática: atuais tendências novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.
- HORA, D. L. da. *Gestão democrática na escola*. 4. ed. Campinas: Papyrus, 1994.
- NÓVOA, A. *As organizações escolares em análise*. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1999.
- PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1997.
- PRAS, M. de L. M. *Administração colegiada na escola pública*. 4. ed. Campinas: Papyrus, 1996.
- SILVA JUNIOR, C. A. da. *A escola pública como local de trabalho*. São Paulo: Cortez, 1990.