

A Organização da Escola e as Novas Propostas da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo: uma reflexão à luz do projeto de educação continuada

Joyce Mary Adam de Paula e Silva

Resumo

O texto tem como objetivo apresentar uma reflexão a respeito de algumas condicionantes relacionadas à organização das escolas para que possam ser implementadas inovações como as propostas pela Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo, que apontem no sentido da necessidade de um trabalho coletivo e maior participação dos envolvidos no processo pedagógico. Tal reflexão terá como ponto de partida a experiência desenvolvida em escolas da região de Rio Claro, Limeira e Americana, através do Projeto de Educação Continuada (PEC), que resultou de um Convênio entre a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, algumas Universidades e o BID.

Introdução

A experiência que será relatada no presente texto tem como principal elemento de reflexão a situação concreta das escolas no Estado de São Paulo e as inovações propostas pela respectiva Secretaria de Educação.

A qualidade do ensino na sala de aula está diretamente vinculada a fatores externos e internos à escola. As políticas educacionais implementadas pelos órgãos públicos e a organização da escola, dois elementos fundamentais nessa discussão, serão tratados neste texto.

O objeto deste relato de experiência é o trabalho desenvolvido junto a escolas da rede estadual de ensino, pertencentes às Delegacias de Ensino de Rio Claro, Araras, Limeira e Americana, através do projeto de Educação Continuada, fruto de um convênio entre a Secretaria Estadual de Educação e as Universidades, financiado pelo BID.

Através do mesmo, as atividades desenvolvidas junto aos estabelecimentos de ensino da mencionada região tiveram como perspectiva um trabalho mais reflexivo dos participantes, com enfoque no cotidiano das escolas. As temáticas propostas partiram das indicações feitas pelas delegacias de ensino, passando por uma adequação à oferta propiciada pela Universidade.

Através das atividades desenvolvidas, pretende-se discutir as bases necessárias, em termos de organização do trabalho na escola, para que propostas como elabora-

ção coletiva do projeto pedagógico, progressão continuada e implantação de metodologias inovadoras tenham condições de serem implementadas

No tocante às questões sobre a escola como um todo, foram desenvolvidas duas propostas com quatro temáticas diferenciadas: a) Administração escolar e processo educativo, com duas temáticas centrais: Planejamento e Relações Humanas na escola; b) A problemática da sala de aula, que teve como temáticas Avaliação e Adolescência.

Será relatada e analisada a atividade desenvolvida dentro da temática de Relações Humanas.

ANÁLISE DE ALGUMAS PROPOSTAS DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO À LUZ DA DISCUSSÃO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentre as principais inovações a serem implementadas nas escolas estaduais de ensino fundamental, encontram-se as seguintes: a adoção do sistema de ciclos, sendo um de 1ª a 4ª série, e um segundo ciclo de 5ª a 8ª série; o regime de progressão continuada e a elaboração do projeto pedagógico e regimento para as escolas, configurando-se uma intenção de maior autonomia para as mesmas.

Em termos do projeto pedagógico e regimento, em um documento da Secretaria de Educação visando o planejamento para 1998, encontra-se o que segue:

“...À luz de sua proposta pedagógica, cada escola deverá elaborar seu regimento, que vai definir formas de avanço dos alunos e todos os procedimentos para sua classificação, bem como os instrumentos e mecanismos a serem utilizados no encaminhamento do aluno para a turma mais adequada à sua idade e nível de desempenho...’O Regimento Escolar deverá dispor sobre avaliação, promoção, reprovação por frequência insuficiente, progressão continuada ou parcial, classificação, reclassificação ou outras formas de avanço na organização das turmas.’ Cabe, portanto, a cada escola elaborar sua proposta e estabelecer procedimentos operacionais para a realização do trabalho docente e discente.”

Tal proposta pressupõe um envolvimento e comprometimento bastante grandes com a escola, por parte de todos os setores envolvidos no processo pedagógico. O documento ressalta, ainda, a necessidade do envolvimento da comunidade, através da “revitalização dos Conselhos de Classe, Grêmios e APMs”.

A possibilidade da construção de um projeto pedagógico coletivo na escola tanto envolve elementos de caráter estrutural quanto de caráter cultural.

A análise de tais propostas governamentais, tomando-se o referencial da cultura organizacional, conduz a uma reflexão a respeito de como a cultura da escola estaria contribuindo ou inviabilizando inovações.

O conceito de cultura organizacional se apresenta sob diferentes formas, incorporando aspectos mais amplos, como a cultura nacional, e também a rotina de relações e funcionamento de diferentes organizações.

Para Schein (1985), a cultura é

“um conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, ao aprender a lidar com problemas de adaptação interna, que se revelou suficientemente adequado para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros, como o modo correto de perceber, de pensar e de sentir os referidos problemas”.

Para Morgan (1996), significado, compreensão e sentidos compartilhados são diferentes formas de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender even-

tos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas.

As organizações escolares, segundo Brunet (1995), ainda que estejam integradas num contexto cultural mais amplo, produzem uma cultura interna que lhes é própria e exprime os valores (ou os ideais sociais) e as crenças que os membros da organização partilham.

Nesse sentido, o delineamento da cultura das organizações escolares permite a compreensão dos valores e significados que os participantes do processo pedagógico partilham e do modo como alguns desses valores, historicamente construídos, podem facilitar ou inviabilizar inovações nesse processo.

O forte caráter centralizador das organizações brasileiras originou uma estrutura e uma prática onde a hierarquia e a autoridade são utilizadas como elementos de reforço do poder burocrático e do cerceamento da participação nas organizações.

Vasconcellos (1996), ao traçar a gênese da gerência autoritária nas organizações brasileiras, através da figura do coronel, que simboliza esse contexto, afirma:

“Os traços desse personagem passaram para o mundo organizacional. Tanto as empresas privadas quanto as organizações ligadas ao Estado conviveram historicamente com a mesma lógica gerencial: autoritarismo, nepotismo, clientelismo, favoritismo, ausência de critérios internos nas organizações. Quanto à inserção nos mercados, estes têm sido definidos e protegidos pelo setor público, para o aproveitamento de alguns amigos privilegiados.” (pág. 240)

O sistema educacional brasileiro incorpora esses traços culturais, tanto no tocante à administração quanto às relações que se estabelecem entre elementos do corpo docente, e entre este e os alunos. Dessa forma, a discussão da cultura compartilhada nas escolas em relação aos conceitos de autoridade e hierarquia se articula diretamente com a possibilidade da construção de um projeto coletivo.

A referência a tais questões é também importante no sentido de que a cultura da organização escolar se relaciona diretamente com a forma como as propostas pedagógicas vão concretamente se viabilizar no âmbito da escola. Como afirma Silva Jr. (1990), “...a cultura da escola é, entretanto, uma cultura de resistência...É suficiente lembrar, com Gramsci, que a “realidade é rebelde”, ou com a

própria Secretaria de Educação de São Paulo, que inúmeras propostas legais da reforma de ensino (...) permaneceram relegadas ao plano das proposições teóricas (...) ,sem contudo atingir a escola e renovar a ação educativa”.

Relato da experiência desenvolvida

1) A atividade desenvolvida

O PEC (Projeto de Educação Continuada), na região de Rio Claro, envolveu 9 escolas da Delegacia de Ensino de Rio Claro, 7 escolas da Delegacia de Ensino de Americana e 5 escolas da Delegacia de Ensino de Limeira. Tal projeto foi desenvolvido durante os anos de 1997 e 1998.

A atividade que será relatada é a referente à temática Relações Humanas na Escola, parte da ação “Administração Escolar e Processo Educativo”.

A proposta inicial era a de que seria feito um acompanhamento das escolas envolvidas, no sentido de que as atividades não se constituíssem simplesmente em um curso de capacitação, mas num trabalho de reflexão e ação por parte dos professores, com a assessoria de docentes da Universidade. Devido a uma série de problemas, tais como a dificuldade de calendário das escolas e o reduzido número de professores da universidade envolvidos com o projeto, as atividades desenvolvidas resumiram-se a dois encontros com cada escola.

Em Limeira, as atividades foram desenvolvidas nas escolas e envolveram Diretores, Vice-Diretores, Coordenadores Pedagógicos, Professores, Funcionários e alguns Supervisores. Nas escolas de Rio Claro e Americana ,os funcionários não participaram das atividades.

O conteúdo tratado na temática “Relações Humanas na Escola”abrangeu os seguintes itens:

- conceitos de autoridade e hierarquia;
- padrões de comunicação nas interações internas e externas à escola;
- clima organizacional e climas das escolas participantes das atividades.

O objetivo das atividades desenvolvidas era contribuir para que as escolas fizessem uma reflexão sobre suas interações cotidianas, os padrões de comunicação e os conceitos de autoridade, hierarquia e participação compartilhados pelo grupo . A partir dessa reflexão, cada escola

deveria apontar alguns encaminhamentos que ajudassem a remover as dificuldades do trabalho coletivo e pudessem promover um ensino mais integrado.

Para que a discussão fosse mais aprofundada, permitindo que se apresentassem elementos nem sempre aparentes na interação cotidiana foram utilizadas dinâmicas de grupo, técnicas de discussão em grupo e textos que pudessem ajudar no mapeamento das interações presentes em cada uma das escolas.

2) As principais observações

As relações nas organizações escolares, e no sistema educacional como um todo, ainda estão mais baseadas na concepção de autoridade como capacidade de mando e obediência, derivada do cargo burocrático, do que numa capacidade de liderança. e articulação.Nessa concepção, a legitimidade da autoridade e da hierarquia se encontra essencialmente nos papéis estabelecidos e aceitos pelos diferentes atores do processo organizacional.

Como decorrência, àqueles que ocupam os mais altos cargos hierárquicos, como afirma Thompson(1967), cabem alguns direitos e privilégios, tais como o direito ao veto, à obediência e lealdade dos subordinados e o monopólio da comunicação, que geram alguns comportamentos na organização escolar, como os observados nas atividades desenvolvidas e que serão descritos a seguir.

Através das atividades desenvolvidas na temática Relações Humanas, puderam ser observados dois tipos de comportamento mais marcantes nas relações dentro da escola.De um lado, a obediência cega e sem contestação às regras e papéis assumidos, configurando-se uma visão acrítica e apática frente aos problemas do cotidiano que a escola enfrenta. De outro, a indiferença pelos rumos da escola como um todo, gerando soluções individuais e isolamento dos que gostariam de estar trabalhando de maneira diferente, mas não encontram espaço .

Algumas concepções de autoridade apresentadas por professores durante as atividades ilustram alguns desses comportamentos observados, que são obstáculo para a implementação de propostas inovadoras, que tenham como princípio o trabalho coletivo na escola. A seguir serão reproduzidas algumas falas que ilustram a observação acima:

Autoridade é ter o controle de uma situação (...) a direção faz com que os professores cumpram suas obrigações”

“Autoridade é poder mandar, de fazer-se respeitar e obedecer(...).Por exemplo, quando a direção da escola cobra dos professores que cumpram horários e prazos.”

“ Considero o conceito de autoridade como o direito de um indivíduo mandar ou delegar ordens”

“Autoridade é o direito de mandar sobre as pessoas de acordo com a hierarquia.”

“Autoridade é o direito de mandar nas pessoas, segundo as leis.”

As concepções aqui expostas resultaram de uma atividade desenvolvida com professores, quando lhes foi pedido que, em pequenos grupos, discutissem e apresentassem um painel sobre as relações de autoridade e hierarquia presentes em sua escola e como isso se materializava em situações concretas: as regras disciplinares para professores e alunos, a forma de tomada de decisões e a existência ou não de espaços coletivos de discussões.

Essas falas elucidam uma concepção de autoridade que está presente na cultura das organizações escolares, ao mesmo tempo que dão indicações sobre as dificuldades que representam para a implementação de propostas, como a elaboração coletiva do plano pedagógico e do regimento escolar, com uma real participação dos diferentes setores da escola. Quando prevalece o caráter hierárquico e verticalizado e a autoridade se sustenta na relação de mando e submissão, há um prejuízo das relações horizontais, que favorecem o envolvimento democrático e participativo, como afirma Paro (1995).

Além das concepções acima destacadas, pode-se observar a resistência ativa de alguns professores contra a perspectiva de que as questões sejam de fato discutidas no coletivo e haja uma mudança de atitude que permita maior envolvimento e poder decisório de todos os envolvidos no processo pedagógico como exprimem as falas destacadas a seguir:

“ Eu me sinto como um mero funcionário público, mas não como um educador: Minha rotina é mecânica: chego, assino o livro ponto, pego o material didático, reclamo da classe antes de entrar na sala de aula, reclamo do salário, da disciplina dos alunos, do autoritarismo do governo e da Secretaria da Educação e por assim vai. Eu vejo a escola como uma instituição que está perdendo as características para a qual foi criada, nós nos tornamos simples cumpridores de tarefas, de

programas e de ordens que nos são impostas autoritariamente, sem direito a discussão ou defesa.”

“ Podemos afirmar que na escola onde reine confiança entre a direção e demais membros, vai criar-se um clima tão favorável, que todos vão procurar se aperfeiçoar, pois sabem que poderão utilizar seus novos conhecimentos e contar com o apoio necessário.”

“ O caminho encontrado pela escola foi o de que as decisões são tomadas a partir da reflexão do grupo participante sob a coordenação da direção e coordenação da escola. Os mecanismos de controle da escola são obtidos através do diálogo constante e da definição clara de papéis, além da descentralização de poder.”

Algumas conclusões

Das falas reproduzidas anteriormente, observa-se que, vão ser encontradas, na cultura escolar, diferentes concepções sobre as relações que se devem estabelecer entre os diferentes atores do processo educativo, gerando diferentes padrões organizacionais, tanto no sentido de incrementar a participação como no de dificultá-la.

A importância da reflexão a respeito das diferentes representações e concepções de questões que a princípio são senso comum no cotidiano das organizações escolares é um fator fundamental para que se repense todo o seu funcionamento e relações.

Como já foi afirmado anteriormente, autoridade e hierarquia são conceitos construídos pelo grupo, através da contribuição de cada ator do processo, tanto individual como coletivamente.

A cultura das escolas, nesse sentido, vai sendo tecida nos embates das diferentes visões da organização escolar, fruto de algumas determinantes que vão desde a cultura nacional até a cultura de relações que se estabelecem no interior do sistema educacional.

Dessa forma, para que as inovações saiam das intenções para a prática, é de fundamental importância observar que espécies de relações se têm estabelecido entre os diferentes subsistemas educacionais; por exemplo, entre a Secretaria Estadual de Educação e as escolas, as delegacias de ensino e as escolas, assim como entre os diferentes participantes do processo educacional no interior dos educandários.

Quando foi perguntado aos participantes das atividades desenvolvidas qual a imagem que melhor representaria sua escola, eles responderam: um caldeirão, uma flor desabrochando no deserto, uma nau em alto mar, minha segunda casa, perdidos no espaço e um ovo oco. Tais ima-

gens demonstram que o sentimento em relação à escola é o de uma total desordem e falta de rumo, ao mesmo tempo que expressa uma visão de que é possível fazer algo apesar das adversidades.

Bibliografia

- BRUNET, L. "Clima de Trabalho e Eficácia na Escola". In Nóvoa, A. (coord.) *As Organizações Escolares em Análise*. Dom Quixote, Lisboa, 1995.
- LOBROT, M. *A FAVOR OU CONTRA A Autoridade*. Livraria Fco. Alves, R.J., 1977.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. Ed. Atlas, S.P., 1995.
- PARO, V. *Por dentro da escola pública*, Xamã, S.P., 1995.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass, San Francisco, 1985.
- SILVA JR., C.A. *A escola pública como local de trabalho*. Ed. Cortez, 2a. ed..S.P., 1990.
- THOMPSON, V. *A moderna organização*. Ed. MEC/ USAID, R.J. 1967.
- VASCONCELLOS, J.G.M. "O Coronelismo nas Organizações: a gênese da gerência autoritária" in Vasconcellos, J.G.M. e Davel, E. (org.) *Recursos humanos e subjetividade*. Vozes, R.J., 1996.
- WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Ed. Guanabara, 5a. ed., R.J., 1982.

Joyce Mary Adam de Paula e Silva - Professora Assistente Doutora-Dep. Educação - UNESP-Rio Claro
