

A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

JOÃO ALBERTO MENDES LEAL *

1 - INTRODUÇÃO

Oportunidade do problema

Al longo dos anos vários têm sido os objectos de estudo das ciências da educação.

Até aos anos cinquenta a pedagogia esteve fundamentalmente centrada nos alunos sob o ponto de vista individual. Nesta época sofreu grande influência da Psicologia, embora a Sociologia aparecesse, esporadicamente, a ter a sua quota parte no processo. O aluno era, no entanto, o objecto de estudo fundamental e contemplado a nível dos três domínios da aprendizagem: cognitivo, afectivo e motor. Na prática podemos dizer que o primeiro era a preocupação dominante de qualquer agente de ensino da época, consequência directa dos modelos behavioristas.

A partir dos anos cinquenta, devido a vários estudos realizados na época, começa a dar-se grande importância às inter-relações no processo educativo. Estas tendências vão levar às pedagogias não directivas, que tiveram o seu apogeu no decorrer dos anos sessenta. Na concepção dos seus principais defensores de entre os quais podemos destacar Carl Rogers e C. Freinet "Aquilo que se passa numa sala de aula é mais importante do que aquilo que aí se aprende".

Os anos sessenta/setenta são, então influenciados por um novo movimento - Movimento Institucionalista - definindo-se como um movimento anti-escola, movimento anti-escolarização.

Tal como nos anos anteriores, o grande tema era a crítica permanente às escolas existentes. Citando Pierre Bourdieu e Jean-Claude Passeron "Nada do que se passa na escola pode ser resolvido no seio da escola".

Coloca-se face a isto a seguinte questão:

- Será que a escola não poderá, na verdade, desempenhar um papel inovador e importante na sociedade em que está inserida?

A reacção a estes movimentos aparece no início dos anos setenta através de correntes preocupadas com a sistematização, racionalização e eficácia do ensino. Estas correntes aparecem na linha da Pedagogia por Objectivos. O objecto de estudo recai agora sobre a sala de aula e a preocupação dominante centra-se na análise do processo ensino-aprendizagem, assim como na dialéctica processo-produto.

Mais recentemente surgem críticas a esta perspectiva, começando agora a centrar-se a atenção na escola-organização. Podemos dizer que temos agora uma pedagogia centrada na escola.

A escola deverá ser, antes de mais, um espaço de autonomia pedagógica, curricular e profissional. A escola tem forçosa-

* Docente da ESE de Beja

mente, de adquirir uma autonomia que lhe permita responder de uma forma directa e objectiva, aos problemas económicos, sociais e pedagógicos, que são apenas seus, o que contraria, totalmente, a burocracia e a inércia que caracteriza o aparelho estatal.

2 - OBJECTO DO ESTUDO: SUA DEFINIÇÃO

Estando hoje as atenções das Ciências da Educação viradas para a escola como organização, tem por objectivo este pequeno estudo conhecer a representação social que os professores têm da sua própria escola, enquanto organização.

De acordo com características previamente estabelecidas e que definem uma escola vamos tentar analisar o que pensam vários professores no que diz respeito à sua escola enumerando as características que mais se apresentam pela positiva e quais as que se mostram mais negativas.

3 - HIPÓTESES DE ESTUDO

Apresentamos para este estudo uma hipótese nula global:

As escolas analisadas através deste estudo identificam-se todas elas com determinado tipo de características pela positiva e pela negativa.

Assim partimos do princípio que os professores que irão preencher os inquéritos no sentido de caracterizarem a sua escola irão apontar características idênticas para todas elas.

4 - METODOLOGIA

4.1 - AMOSTRA

A amostra do nosso estudo é constituída por 100 professores do ensino prepa-

ratório e secundário que leccionam disciplinas diferentes em 10 escolas do distrito de Beja.

As escolas foram escolhidas por razões de conhecimento entre o investigador e os membros do conselho directivo das mesmas.

Foram seleccionados entre 8 a 12 professores em cada uma das escolas. Essa escolha foi feita aleatoriamente de forma a garantir uma maior fidelidade nos resultados obtidos.

4.2 - VARIÁVEIS DO ESTUDO

As variáveis do estudo são as 10 características apresentadas no documento da O.C.D.E e as quais se encontram no ANEXO II.

4.3 - DESCRIÇÃO DO INQUÉRITO

O inquérito foi feito com base no texto da O.C.D.E. "La qualité de l'enseignement, 1987" que define as dez características que desempenham um papel determinante na eficácia de um estabelecimento de ensino (ANEXO II).

Dei a conhecer aos professores que constituem a nossa amostra o documento em causa e pedi-lhes que refletissem sobre ele a fim de poderem responder claramente ao que se pretendia.

Pedi-lhes então que apontassem das 10 características, 3 que mais se identificassem com a sua escola pela positiva e 3 que se revelassem mais pela negativa.

4.4 - ANÁLISE DOS DADOS

A análise incidiu sobre as escolhas apontadas por cada um dos professores seleccionados para a nossa amostra, na qual se refere as 10 características apontadas no documento da O.C.D.E.

Em primeiro lugar foi feita a recolha dos dados obtidos através dos inquéritos distribuídos(ver ANEXO 1)

Seguidamente elaborou-se um quadro no qual figuram 4 colunas verticais:

- **1ª COLUNA** - São apontadas as dez características referidas no documento distribuído, estando as mesmas numeradas de 1 a 10.
- **2ª COLUNA** - Refere o nº total de escolhas positivas, obtidas em cada uma das características.
- **3ª COLUNA** - Refere o nº total de escolhas negativas obtidas em cada uma das características.
- **4ª COLUNA** - Refere o nº total de vezes que cada característica não foi mencionada.

Em terceiro lugar foi elaborado um gráfico de barras que nos apresenta um estudo relativo entre todas as características no que se refere às escolhas positivas e negativas e ainda no que se refere ao nº de vezes que cada característica não foi mencionada.

Em quarto lugar foram feitos dois gráficos circulares, um para as escolhas positivas e um outro para as escolhas negativas.

5 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO .. DOS RESULTADOS

Analisemos o quadro que se segue:

Característl.	Positiva	Negativa	Não Referida
1	48	20	32
2	46	14	40
3	50	8	42
4	20	68	12
5	12	51	37
6	22	17	61
7	29	15	56
8	15	36	49
9	14	38	48
10	12	26	62

Podemos concluir que das 10 características umas apresentam uma predominância de escolhas pela positiva, destacando-se neste caso as nºs 1, 2 e 3, outras apresentam-se mais pela negativa, casos das características nºs. 4 e 5 e ainda outras que não são mencionadas por muitos dos professores da nossa amostra, como são o caso das características nºs. 7, 8, 9, 10.

Para melhor nos apercebermos da relação de escolhas obtidas para cada característica podemos analisar o gráfico nº 1.

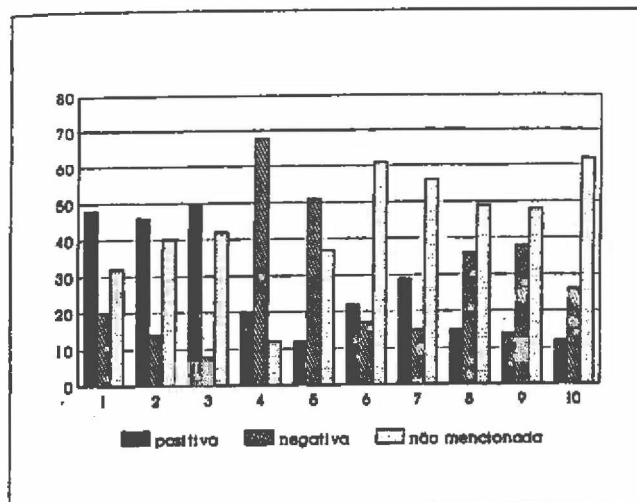


Gráfico 1

No eixo das ordenadas são referidas as percentagens das respostas obtidas e no eixo das abcissas as dez características, relativamente às suas escolas, dentro das três possibilidades, apresentando-a como positiva, como negativa ou não a referindo.

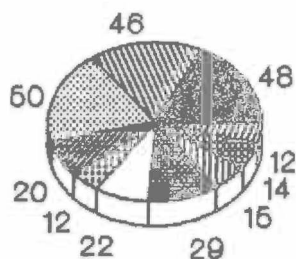
Por outro lado podemos compará-las entre si.

Debrucemo-nos de seguida apenas sobre as escolhas referidas pela positiva e pela negativa. Os dois gráficos que a seguir apresento mostram-nos esse estudo comparativo. O gráfico nº 2 estabelece a relação pela positiva e o gráfico 3 pela negativa.

ESCOLA EFICAZ

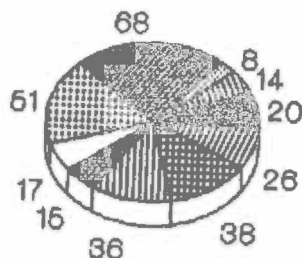
Positivas e Negativas

Gráfico 2



LEG- nº de escolhas positivas para cada uma das características da escola eficaz.

Gráfico 3



LEG- nº de escolhas negativas para cada uma das características da escola eficaz.

Depois de observarmos estes dois gráficos facilmente se conclui que três das características são preferencialmente escolhidas pela positiva. São elas as características nº 3, 1 e 2. Por sua vez duas delas destacam-se pelo nº de escolhas negativas. São elas as características 4 e 5. Quer isto dizer que dois dos grandes problemas com que se debatem as escolas do distrito de Beja, de acordo com a população desta amostra, são:

- A estabilidade do pessoal
- A formação permanente do pessoal

Relativamente à primeira escolha pela negativa, deparei, por exemplo, com uma escola em que 80% do corpo docente tinha mudado neste último ano lectivo. A segunda escolha penso ser fruto da interioridade.

No entanto todas as características são apontadas pelo aspecto negativo, por alguns dos elementos desta população. Tal facto leva-me a concluir que existe uma certa heterogeneidade na formação dos corpos docentes e ainda no que diz respeito às várias escolas.

Para além das 10 características apontadas no documento da O.C.D.E. e que contribuem de uma forma determinante para a eficácia de um estabelecimento de ensino, outras foram referidas pelos professores, as quais passarei a nomear:

- Falta de transportes para os alunos.
- Instalações em deficientes condições
- Falta de actividades de complemento curricular.
- Horários repartidos por parte dos professores e dos alunos.
- Carga horária curricular em excesso.

6 - CONCLUSÕES

Podemos concluir que embora com aspectos comuns pela positiva ou pela negativa, cada escola é um mundo que naturalmente tem características muito próprias. As respostas variaram, significativamente, não só de escola para escola mas também dentro da mesma escola, o que vem negar a hipótese formulada no estudo. Isto naturalmente por diversas razões intrínsecas à própria escola, como por exemplo a heterogénea formação dos vários grupos.

De acordo com as conclusões retiradas penso que muitos dos seus problemas só poderão ser ultrapassados, desde que cada escola tenha autonomia e que seja efectivamente um espaço de formação. Voltando aos gráficos, verificamos que não existe uma só característica que seja referida apenas pela positiva ou pela negativa. É fundamental que se dê a descentralização do ensino, não só no aspecto ideológico e político, mas também a nível administrativo, científico e pedagógico.

A formação de gestores educativos parece-me, igualmente, uma necessidade urgente. Gerir uma escola não é o mesmo que gerir uma fábrica e para tal é importante ter uma formação específica. Os gestores de uma escola, hoje, fazem-no com muita dedicação e carinho, mas não chega.

A descentralização do ensino e a autonomia da escola deverá ser uma realidade.

BIBLIOGRAFIA

- BALL, Stephen J., "Ortodoxia e Alternativa" in *La Micropolítica De La Escuela*, Paidós, Barcelona, 1989.
 DERQUET, Jean-Louis, "Une Sociologie Des Établissements Scolaires: Les Difficultés De Constructions D'Un Objet Scientifique", in *Revue Française De Pédagogie*, nº 78, Janvier-Février-Mars, 1987.

NOVOA, António, Profissão: Professor- "Reflexões Históricas e Sociológicas" in *Análise Sociológica*, 1,2,3, (VII), 1989.
 Os Professores - Quem São? Onde Vêm? Para Onde Vão? I.S.E.F. - Serviço de Edições, 1989.

O.C.D.E., "La Base De Tout: L'Ecole", in *La Qualité De L'Enseignement: Un Rapport Explicatif*, O.C.D.E., Paris, 1987.

OWENS, Robert G., *La Escuela Como Organización: Tipos de Conduta e Prática Organizativa*, Santillana, Madrid, 1976.

WITTRICK, Merlin C., *Handbook of Research on Teaching*, Macmillan Publishing Company, New York, s/d.

ANEXOS

anexo I

ESCOLA	P1	P2	P3	N1	N2	N3
Sec. Mértola	7	2	8	1	4	5
Sec. Mértola	7	2	8	1	4	5
Sec. Mértola	10	2	6	4	5	8
Sec. Mértola	1	3	2	4	8	7
Sec. Mértola	7	10	2	4	8	6
Sec. Mértola	7	10	2	5	4	1
Sec. Mértola	10	6	8	1	2	5
Sec. Mértola	10	8	7	4	5	2
Sec. Mértola	8	2	10	1	4	5
Sec. Mértola	8	6	10	1	2	5
C+S Cuba	1	2	4	5	9	8
C+S Cuba	2	3	1	7	5	9
C+S Cuba	2	3	1	7	5	9
C+S Cuba	8	7	6	4	10	9
C+S Cuba	1	7	5	9	8	6
C+S Cuba	5	4	2	10	9	8
C+S Cuba	4	3	5	2	10	9
C+S Cuba	3	5	7	9	4	10
C+S Cuba	3	0	0	4	9	10
Sec. Serpa	0	0	0	3	4	2
Sec. Serpa	5	8	6	4	9	10
Sec. Serpa	1	6	7	4	8	9
Sec. Serpa	2	6	7	4	1	8
Sec. Serpa	1	2	3	4	8	9
Sec. Serpa	1	6	7	4	8	9
Sec. Serpa	1	7	6	4	8	9
Sec. Serpa	1	0	0	2	3	4
Sec. Serpa	0	0	0	3	10	4
Prep. Serpa	2	3	5	4	8	9
Prep. Serpa	2	1	7	4	5	9

Prep.Serpa	2	3	7	4	5	10
Prep.Serpa	3	9	1	4	5	10
Prep.Serpa	1	2	7	4	8	6
Prep.Serpa	2	3	9	4	8	5
Prep.Serpa	2	3	9	4	5	8
Prep.Serpa	1	3	9	10	4	5
Prep.Serpa	1	9	3	10	4	5
Prep.Serpa	3	8	6	4	5	7
Sec.Moura	2	6	3	1	4	5
Sec.Moura	2	6	3	1	4	5
Sec.Moura	1	4	7	9	2	8
Sec.Moura	1	3	5	9	6	4
Sec.Moura	0	0	0	4	7	1
Sec.Moura	1	3	7	4	5	8
Sec.Moura	2	3	8	1	4	10
Sec.Moura	1	3	7	4	8	10
Sec.Moura	1	6	8	7	9	4
Sec.Moura	5	1	2	4	7	8
Sec.1 Beja	3	1	7	4	5	8
Sec.1 Beja	3	7	10	1	4	6
Sec.1 Beja	1	6	8	5	4	10
Sec.1 Beja	3	1	10	5	6	4
Sec.1 Beja	1	3	10	4	5	6
Sec.1 Beja	3	1	6	5	4	9
Sec.1 Beja	3	5	8	10	6	9
Sec.1 Beja	1	3	0	10	0	0
Sec.1 Beja	3	6	2	9	4	7
Sec.1 Beja	2	3	1	4	9	7
Sec.1 Beja	2	3	1	4	5	7
Sec.2 Beja	0	0	0	4	5	8
Sec.2 Beja	3	6	0	1	2	9
Sec.2 Beja	4	3	6	2	1	5
Sec.2 Beja	4	3	6	1	2	5
Sec.2 Beja	3	4	1	5	9	8
Sec.2 Beja	4	1	2	10	8	7
Sec.2 Beja	4	5	9	8	6	7
Sec.2 Beja	4	8	7	9	6	0
Sec.2 Beja	3	4	7	9	0	0
Sec.2 Beja	0	0	0	2	6	8
Sec.2 Beja	2	6	0	4	5	9
Sec.2 Beja	8	9	0	1	4	5
M.B. Beja	1	2	3	5	6	8
M.B. Beja	4	3	7	5	8	9
M.B. Beja	4	1	6	5	1	3
M.B. Beja	4	2	1	5	10	9
M.B. Beja	4	0	0	1	5	6
M.B. Beja	4	7	1	10	9	5
M.B. Beja	1	7	4	2	3	10
M.B. Beja	4	0	0	5	6	8
M.B. Beja	4	5	2	1	7	9
M.B. Beja	5	4	2	1	3	7
C + S Alj.	10	9	0	2	4	3

C + S Alj	1	10	2	4	9	6
C + S Alj.	2	7	9	4	10	5
C + S Alj.	3	9	2	10	5	1
C + S Alj.	7	0	0	10	4	3
C + S Alj.	6	7	9	4	5	0
C + S Alj.	0	2	9	4	5	0
C + S Alj.	1	3	7	4	5	2
C + S Alj.	1	9	3	10	4	5
C + S Alj.	0	2	9	4	5	10
Prep.C.V	3	3	1	7	8	6
Prep.C.V	2	3	1	8	4	9
Prep.C.V	1	2	3	4	8	9
Prep.C.V	2	1	3	8	4	5
Prep.C.V	3	1	2	4	5	8
Prep.C.V	1	2	3	9	4	8
Prep.C.V	1	3	2	4	9	8
Prep.C.V.	1	2	3	4	8	9

anexo 2

O.C.D.E.
"LA BASE DE TOUT: L'ÉCOLE"

O documento apresenta dez características que desempenham um papel particularmente importante para determinar os resultados desejáveis nos estabelecimentos escolares.

1 - NORMAS E OBJECTIVOS COMUNS CLARAMENTE DEFINIDOS

O princípio de base é que cada estabelecimento escolar tem um espírito ou uma cultura que lhe é próprio, que influi de forma benéfica ou nefasta sobre a aquisição dos conhecimentos pelos alunos. Os bons estabelecimentos escolares são aqueles onde reina um clima propício à aprendizagem. A condição essencial é que o estabelecimento escolar aceite as normas e os objectivos comuns e que sejam claramente formulados, definidos e respeitados.

2 - UMA TOMADA DE DECISÃO E UMA PARTICIPAÇÃO COLEGIAL

Implica a existência de boas relações entre todos os membros do pessoal, uma participação nas tomadas de decisão e uma gestão colegial. O desejo de todos é de melhorar a escola e de desempenhar um papel importante na inovação e experimentação.

3 - UMA ATITUDE POSITIVA DA DIRECÇÃO

A existência duma instância dirigente e o princípio da colegialidade não são contraditórios, pelo contrário certos estabelecimentos escolares funcionam sem que exista hierarquia do exercício do poder. O que é importante é que exista um mecanismo eficaz para elaborar a linha de acção do estabelecimento e determinar o responsável para dirigir cada projecto ou inovação.

4 - A ESTABILIDADE DO PESSOAL

Cada estabelecimento escolar não pode funcionar correctamente se o seu pessoal mudar muitas vezes ou se a taxa de absentismo é elevada. Um pessoal estável assegura um clima de segurança, de ordem e de continuidade. É uma condição imprescindível para a melhoria da escola, em particular num início de período inovador.

5 - A FORMAÇÃO PERMANENTE DO PESSOAL

Todos os membros do pessoal deveriam poder beneficiar regularmente de uma formação em serviço tanto no quadro do estabelecimento como por intermédio

de programas exteriores. Esta formação deveria estar directamente ligada às necessidades efectivas da escola. Os professores deveriam pôr os seus conhecimentos constantes em dia e alargar as suas competências profissionais.

6 - A PLANIFICAÇÃO E A COORDENAÇÃO DO PROGRAMA DE ESTUDOS

É necessário planificar detalhadamente o programa de estudos assim como as modalidades de uma avaliação contínua. O programa de estudos deve compreender um tronco comum no domínio de estudos destinado a dar a todos os alunos a possibilidade de adquirir os conhecimentos teóricos e práticos de base e reflectir os valores do estabelecimento escolar.

7 - OS VALORES À ESCALA DO ESTABELECIMENTO ESCOLAR

O estabelecimento escolar dá a sensação de pertencer a uma comunidade cujos valores são partilhados por todos. Isto não quer dizer que haja uma contradição com o progresso pedagógico individualizado ou centrado na criança destes últimos tempos. Isto quer antes dizer, que cada um dos membros do estabelecimento escolar está consciente da sua identidade específica e do seu objectivo comum.

8 - UTILIZAÇÃO PROVEITOSA DO TEMPO

Os alunos devem poder passar o máximo de tempo a aprender activamente. Deveria existir um mínimo de interrupções entre os cursos e o seu desenrolar. Seria necessário articular os domínios de estudo e as sequências de aprendizagem de maneira a evitar a redundância e as repetições inúteis.

9 - A PARTICIPAÇÃO E O APOIO DOS PAIS

Os pais enquanto grupo dão um apoio activo à escola, prestando benevolmente serviços e uma ajuda material. A título individual, os pais ajudam a motivar e orientam os seus filhos a associarem-se aos esforços da escola.

10 - O APOIO DA AUTORIDADE EDUCATIVA

O estabelecimento escolar sabe que a autoridade educativa da qual depende, o ajudará, não apenas dando uma contribuição financeira indispensável, mas também assegurando um papel direccional e conselheiro.

A RESPOSTA EFICAZ DE CADA DIA I



**LIVRARIA
VINHO**

Ferreira & Salgado, L.da

Especializado em:

Linguística, História, Pedagogia, Psicologia
Didáctica, Filosofia, Físico-químicas, Biologia
Matemática, Economia, Informática, etc.
Livros Nacionais e Estrangeiros.

Largo da Senhora - a - Branca, 66 — Telef. 71152

4700 BRAGA