

Míriam Fernandes Xavier Dias

Engenheira Eletricista, Especialista em Planejamento Educacional, Professora do CEFET Campos, Mestranda em Engenharia de Produção UENF-CCT.

Resumo

·
· *Abordaremos neste artigo a aplicação dos Programas de*
· *Qualidade na administração escolar.*

·
· *Apresentaremos a organização escolar típica do modelo*
· *tradicional e os Programas de Qualidade, desenvolvidos e*
· *aplicados com sucesso no mundo empresarial, mostrando como*
· *estes programas são adaptados para a gestão escolar, suas*
· *implicações no tocante ao envolvimento dos integrantes do processo*
· *e as transformações pertinentes.*

·
· *Após esta abordagem com enfoque geral, destacaremos o caso*
· *brasileiro que é o Programa “Escola de Qualidade Total”*
· *desenvolvido pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura –*
· *atualmente Ministério da Educação e Desporto, suas metas e*
· *estratégias.*

1 Introdução

Desde o início dos tempos, transmissão do saber garantiu a evolução da humanidade da mesma forma que caçar ou lutar eram os conhecimentos necessários para garantir a sobrevivência e a manutenção da espécie humana neste planeta.

O desenvolvimento do setor produtivo definiu a organização e o processo educativo. O surgimento da escola patrocinada e gerida pelo Estado atende aos interesses deste e de inúmeros industriais. O deslocamento das necessidades da comunidade para as exigências da indústria em termos de mão de obra foram definitivos para definir o perfil da escola atual.

No início deste século, reformadores com Bobbitt, Spaulding, Cubberley e outros sustentaram que a escola devia servir à comunidade, porém, identificavam a comunidade com a empresa.

Na década de 50, James B. Conant, com o discurso da igualdade de oportunidades, propôs

reformulações do ensino, enfatizando a necessidade de atender as exigências do mundo empresarial.

Na década de 70, a Unesco e o Banco Mundial têm papel de destaque no esboço do modelo educacional. Na década de 80, o FMI agrega-se ao grupo, seguido de diversas fundações como Ford, Rockefeller e outras, delineando o modelo educacional a ser seguido.

Como o capitalismo deu forma à escola atual, é fácil entender porque as escolas buscam no modelo de Qualidade Total, implantado nas empresas, a solução para seus problemas.

2 Organização escolar típica

Segundo SPANBAUER (1995), a organização inicial das escolas consistia numa sala única onde o professor era responsável por todas as atividades educacionais. Com o tempo escolas cresceram e os administradores aumentaram. Surgiram diretores, vice-diretores, bibliotecários, orientadores, chefes de departamentos e outros.

A evolução provocou o surgimento de administradores de alto nível com especialização nas áreas financeira e empresarial, serviços de apoio, manutenção e assuntos acadêmicos e ainda, com a chegada da informática na área educacional, surgiram os gerentes técnicos. Com a chegada dos orientadores nas escolas o papel dos gerentes foi alterado. Os orientadores assumiram as tarefas de aconselhamento, orientação e gerência da programação estudantil.

Na década de 60 as escolas tornaram-se tão especializadas que o número de administradores, gerentes, orientadores, diretores, técnicos e outros era igual ao de professores, passando-se a questionar a quantidade e o tipo de pessoal não ligado ao ensino. Esses níveis intermináveis de administradores, gerentes, professores etc., organizados de forma hierárquica, atingiam cinco ou mais níveis administrativos acima dos alunos.

Neste ambiente, os mestres passaram a atuar como administradores, embora lhes faltassem o tino administrativo, já que, como antigos professores, tinham pouca experiência gerencial. Tal situação teve como consequência numerosas tentativas de reformas educacionais. Em unanimidade a sociedade solicitou uma reestruturação completa do sistema escolar. Muitos reformadores reconheceram a necessidade das mudanças fundamentais, desde que os professores participassem de todo e qualquer planejamento para um novo sistema educacional.

Na gestão tradicional o administrador tem conhecimento de tudo que ocorre, visando o controle permanente, mantendo alto grau de autoridade. O sistema em si exige do gerente muita competência técnica. Com os poderes concentrados no administrador, cabem aos professores e à equipe técnica apenas as aulas e o currículo, não havendo comprometimento com os objetivos da organização, tornando-os passivos e sem motivação para as mudanças.

3 Transformação da cultura das escolas

As reformas educacionais exigem mudanças nas escolas mas, em geral, mantêm as mesmas estruturas hierárquicas. Alguns reformadores propõem uma reestruturação completa da escola, contudo, mudar para novos estilos que incluem mais pessoas em maior número de decisões, pode acarretar um choque cultural para a instituição. Vários autores afirmam que mudanças em

qualquer organização criam desafios para o administrador, o que, em muitos casos, pode ser um processo traumático.

4 Processo da qualidade voltado para a gestão da escola

Na visão de SPANBAUER (1995), a melhoria da Qualidade na Educação não deve ser vista como uma iniciativa de longo prazo, que exige mudanças e reestruturação da organização.

Todos os métodos do setor privado podem ser usados para transformar a gestão da escola, razão pela qual W.GLASSER adaptou os quatorze pontos de DEMING à educação. Os programas de melhoria da Qualidade exigem participação da gestão, de todos os funcionários, tanto na empresa quanto na escola. Assim, para implementar um programa de qualidade em educação os pontos principais seriam:

- maior envolvimento dos professores e funcionários na gestão e na tomada de decisões, responsabilidade delegada a todos;
- mais liberdade de ação para cada setor; treinamento de professores e funcionários; gerentes com capacidade de liderança;
- técnicas preparatórias;
- comprometimentos de todos com a qualidade;
- análise contínua do funcionamento e dos novos métodos.

Os processos da Qualidade na instituição de ensino vão ocorrer lentamente. Exigem paciência e compreensão tanto do líder quanto dos clientes. Através do processo de melhoria de qualidade é que vamos chegar à mudança cultural necessária à transformação da educação. Devemos fazer um exame de como as escolas estão sendo gerenciadas e procurar envolver todas as pessoas da escola neste processo. A função do gerente deve ser aberta, participativa, horizontal e delegadora de poderes e não autoritária e hierárquica. Assim, o gerente atua como elemento central, o facilitador que aconselha, delega poderes, estimula novas aptidões e apóia os funcionários, adotando, definitivamente, a nova cultura gerencial, onde não há espaço para o controlador.

5 A inversão do paradigma

Karl Albrecht, no livro *At American's Service*, compara a Escola tradicional com a Escola de Qualidade, onde propõe os caminhos

que a escola tradicional deve seguir, seguindo os conceitos de gestão, onde deve-se trabalhar para a satisfação e a serviço do cliente, invertendo a pirâmide de hierarquia onde o aluno passa de último plano para primeiro e assim sucessivamente os outros planos. A inversão da pirâmide criará mudanças marcantes nas atitudes dos professores e outros, refletindo numa melhoria das condições para os alunos.

6 Delegação de poderes e motivação

Para haver qualidade na liderança da escola tem que haver delegação de poderes a todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Os professores têm que participar nas tomadas de decisões, pois, assim, assumem maiores responsabilidades. Passam a ter maior poder de ação e maior autonomia na maioria dos projetos que realizam. É bom lembrar que a maioria das reformas no ensino foram realizadas de cima para baixo e por isso fracassaram. Só poderá haver uma mudança significativa se as pessoas envolvidas, na maioria professores, sentirem necessidade de mudar. O que é que esteja errado só poderá ser corrigido com a participação efetiva dos professores que atuam em sala de aula. Ao invés disso, as reformas têm sido feitas pelos governantes, legisladores etc., todos afastados do campo de ação.

Não se pode deixar de falar que vários princípios de liderança, atualmente usados na indústria, podem ser transplantados para a educação.

É preciso lembrar que os administradores e gerentes intermediários das instituições carregam a chave para o sucesso da criação de um novo ambiente educacional voltado à Qualidade.

Liderança, portanto, requer um conjunto particular de aptidões, conhecimentos e atitudes objetivando estimular os outros membros, aprender a ser mais um mentor do que um chefe. O líder guia e delega responsabilidades, enquanto permite a participação efetiva dos outros membros da equipe. Há uma responsabilidade compartilhada.

7 Programa “Escola de Qualidade Total”

O Programa “Escola de Qualidade Total” apresentado pelo MEC é baseado nos princípios

de GLASSER, difusor das idéias de DEMING no campo educacional.

O Método Deming de Administração, célebre “Método dos 14 Pontos”, foi traduzido para os meios escolares por GLASSER em sete pontos, como se segue:

1. Gestão democrática ou por liderança da escola e das salas de aula.
2. diretor como Líder da comunidade educativa.
3. professor com Líder dos alunos.
4. A escola como ambiente de satisfação das necessidades de seus membros.
5. Ensino baseado no aprendizado cooperativo.
6. Participação do aluno na avaliação do seu próprio trabalho.
7. Trabalho escolar de alta qualidade como produto de uma Escola de Qualidade.

Na visão de GLASSER (1992, p.42), “Se pudéssemos alcançar a Qualidade em nossas salas de aula, como creio que podemos, a Qualidade acadêmica se tornará contagiosa, como sucede com as atividades extraclasse. Na medida em que a Qualidade se torne essencial aos trabalhos dos cursos, os estudantes ficarão orgulhosos do que fazem e esse orgulho se tornará tão contagioso quanto o orgulho em qualquer situação”.

A estratégia participativa deste tipo de experiência são uma tradução do que ocorre nos Círculos de Qualidade dos meios empresariais. É dependente da boa vontade dos envolvidos (diretores, professores e alunos) para instalar e implementar as condições institucionais em suas próprias escolas. Desta forma, “a proposta brasileira supõe um certo grau de privatização da política educacional, orientada pela necessidade de transferir qualquer decisão de reforma no interior de cada escola”. (GENTILI, 1995, p.143)

No livro Excelência na Educação – A Escola de Qualidade Total, a autora Cosete RAMOS (1992, p.87), coordenadora do Núcleo Central de Qualidade e Produtividade do MEC, à cerca da proposta brasileira de modelo de qualidade, afirma que “esta proposta traz consigo uma estratégia inovadora de transformação *de baixo para cima*, de cada escola, de cada instituição de ensino, para a *melhoria global do sistema educativo nacional*” (grifado no original). Na visão da autora, isto ocorrerá à medida que o pacto de qualidade se estabelecer entre alunos, professores, dirigentes, técnicos, pessoal

administrativo do setor, padres e a sociedade como um todo. Tal visão é fundamentada em GLASSER e, como tal, é dependente da vontade dos envolvidos para implementar as condições institucionais da qualidade em suas próprias instituições. A autora, baseada no nono ponto de DEMING (Eliminação de Barreiras), identifica como barreiras intransponíveis para implementação de um Programa de Qualidade na área educacional:

1. Centralização administrativa;
2. Isolamento pedagógico;
3. Influência de grupos informais.

A proposta brasileira é uma tentativa de transformar a escola em uma instituição produtiva à imagem das empresas. Não são consideradas a política nem as variantes sociais, onde os envolvidos no processo se dividem em grupos de posições distintas: os que se identificam com a manutenção do status quo e os que estão envolvidos numa busca constante de melhoria. Por ser um programa muito dependente do desempenho dos envolvidos no processo, torna-se um cenário de luta entre os grupos citados.

8 Conclusão

O discurso da qualidade, no campo educacional, teve início na década de 80. A retórica do mundo produtivo estendeu-se ao campo educacional. É natural que as reivindicações por uma educação voltada para o trabalhador não se sobreponha aos interesses do governo e mundo empresarial. Apregoar uma educação que inculque no educando docilidade e enfatize maiores conhecimentos de lingüística e matemática, se opondo aos programas progressistas, são um retorno a escola tradicional, conservadora. Numa sociedade democrática, educação com qualidade é um direito de todo cidadão. Diferenciar ou segmentar a sociedade transforma o programa de qualidade total em mais um programa.

A busca da qualidade é tarefa árdua. Todos os envolvidos devem receber treinamento intensivo e especializado no início do processo. O treinamento deve compreender técnicas de formação de equipes, serviço ao cliente, habilidade para lidar com divergências e soluções de conflitos. Na proposta do MEC não se evidencia esta preocupação com a capacitação, o que, a nosso ver, pode comprometer toda a proposta. Na proposta brasileira, totalmente dependente da ação dos envolvidos no processo, a

implementação do projeto de qualidade na educação visa uma reformulação da prática atual. Não privilegiando diversos segmentos da sociedade organizada, certamente não será um modelo que atenderá aos anseios do povo trabalhador, mantendo situações de privilégio e exclusão, porém, não acreditar nas mudanças ou buscar obter o maior lucro destas, nos faz parceiros dos que preferem a manutenção do status quo.

Encerramos esta exposição com a visão de GENTILI (1995, p.177): “Não existe “qualidade” com dualização social. Não existe “qualidade” possível quando se discrimina, quando as maiorias são submetidas à miséria e condenadas à marginalidade, quando se nega o direito à cidadania...” qualidade para poucos não é “qualidade”, é privilégio.... o discurso da qualidade como retórica conservadora seja apenas uma lembrança deplorável da barbárie que significa negar às maiorias seus direitos”.

9 Referências Bibliográficas

- [1] DEMO, Pedro. Desafios modernos da educação. Petrópolis : Vozes, 1993.
- [2] ENGUITA, Mariano Fernández. Juntos pero no revueltos: ensayos en torno de la reforma de la educación. Madri : Visor, 1990.
- [3] ENGUITA, Mariano Fernández. A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo. Porto Alegre : Artes Médicas, 1989.
- [4] GENTILI, Pablo A. A. e SILVA, Tomaz Tadeu. (Orgs). Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas. 2ª.ed. Petrópolis : Vozes, 1995.
- [5] GLASSER, William. The quality school: managing students without coercion. Harper Publishers, 1992.
- [6] LOCKE, J. LOCKE. Pensamientos sobre la educación. Madri : Akal, 1986.
- [7] RAMOS, COSETE. Excelência na educação: a escola de qualidade total. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.
- [8] SPANBAUER, Stanley J.. Um sistema de qualidade para educação. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995