



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA ESCOLAR: PARÂMETRO A UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Elisângela Campos Damasceno Sarmento (1); Vanessa Teresinha Ribeiro (1); Jocélia de Jesus Rêgo da Silva (2); Deusilande Muniz Deusdará Luz (3)

Mestrandas da Universidade de Pernambuco - UPE – Campus Petrolina, e-mail: elisceno@yahoo.com.br; vanessairineu@hotmail.com; jocelia_jrs@hotmail.com; lannde@hotmail.com.

Resumo: Este artigo tem por objetivo analisar a qualidade da gestão pública escolar numa unidade de ensino da rede estadual, a partir do viés da ética e mediante um estudo de caso (grupo focal), que utilizou o método dialético, para a divulgação dos resultados obtidos. Ressalta-se que este trabalho adveio de um projeto de extensão, desenvolvido no primeiro semestre de 2015, entre o Instituto Federal de Educação do Piauí – Campus Paulistana e uma escola da Rede Estadual de Ensino (Paulistana-PI). Desse modo, realizou-se uma consulta quanto aos procedimentos éticos adotados pela administração escolar e setor pedagógico da instituição campo de pesquisa. Salienta-se que os sujeitos sociais envolvidos com a pesquisa ficaram assim distribuídos: uma diretora, uma coordenadora pedagógica, três professores e cinco alunos, escolhidos aleatoriamente. É importante destacar que os dados encontrados permitiram uma reflexão acerca das implicações da ética na qualidade da educação ofertada pela instituição investigada. Nessa perspectiva, espera-se que o leitor possa dialogar com os temas da gestão pública em educação e a necessidade de ética na prestação de serviços de qualidade, sejam eles: administrativos ou pedagógicos. Ademais, pretendeu-se expor aos estudiosos da ética na gestão pública escolar um arcabouço teórico-prático, para que, vislumbrando horizontes de transformação individual e social, possam ser desencadeadas novas posturas do núcleo gestor e de todos os agentes educativos, na direção da excelência humana, escolar e cidadã.

Palavras-chave: ética, gestão pública escolar, educação de qualidade.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Introdução

Toda instituição de ensino, considerando a sua missão essencial em prol da formação do ser humano, deve preocupar-se com a melhoria permanente da qualidade de sua gestão e educação oferecida ao corpo discente. Segundo Moore (1995), as propostas de se criar valor público, por meio de uma nova gestão estratégica na área governamental, basearam-se, em primeiro lugar, na filosofia de uma nova ética para a administração pública escolar, tendo em vista a qualidade da educação.

Nessa perspectiva, é de fundamental importância a prática de uma gestão pública calcada na ética dos profissionais em educação, tanto do núcleo gestor quanto do corpo docente, tendo como foco principal a formação cidadã do corpo discente, na qual os direitos básicos da dignidade humana são respeitados. Para tanto, faz-se necessário envidar esforços no sentido de tornar possível a prática da cidadania com justiça social através da qualidade dos serviços prestados à educação pública, que poderão atingir a excelência, se forem fundamentados na ética.

Desse modo, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação entre a ética e a

e da gestão pública escolar numa unidade de ensino da Rede Estadual de Paulistana-PI no primeiro semestre de 2015. Apresentou, também, como objetivos específicos: verificar os procedimentos éticos na administração escolar e no setor pedagógico da instituição em estudo; consultar documentos escolares da gestão; refletir sobre os resultados encontrados, observando as implicações da ética na qualidade da educação.

Portanto, buscou-se despertar o espírito científico dos profissionais da educação, a fim de incitar a procura incessante por respostas e/ou caminhos que possam evidenciar uma melhor compreensão frente à temática em estudo e assim contribuir para a qualidade social dos serviços prestados à comunidade educativa da Unidade Escolar Campo de Pesquisa, inserida na cidade de Paulistana-PI.

Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e tem um caráter qualitativo, uma vez que o objeto e os objetivos propostos puderam ser analisados de forma ampla e, para o seu entendimento, foi necessária uma vasta interpretação dos dados. De acordo com Melucci (2005, p. 22), “o uso desse tipo de pesquisa fundamenta-se pela própria dinâmica de complexidade em que se configura a sociedade atual”.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Utilizou-se o método dialético que é de suma importância na investigação sobre a realidade, para que se proceda à análise dos dados dessa realidade, de maneira que possam ser produzidos os elementos abstratos que permitem desvelar as interações e determinações do processo (ALVES, 1988).

Com vistas a atingir os objetivos deste trabalho, delimitou-se o universo da pesquisa ao serem definidos os participantes, a saber: núcleo gestor (diretor e coordenador pedagógico (dois), professores (três) e alunos (cinco), escolhidos aleatoriamente. Além disso, realizou-se a análise de documentos administrativos e pedagógicos produzidos pela comunidade- alvo desta investigação.

O procedimento metodológico utilizado foi a análise de conteúdo sobre grupo focal, mediante suas etapas de preparação, unitarização, categorização, descrição e interpretação das informações (GATTI, 2005).

Para a autora, o grupo focal é uma técnica de pesquisa, com tempo, local e participantes determinados (GATTI, 2005). É uma técnica na qual o pesquisador reúne, num mesmo local e durante um certo período, uma determinada quantidade de pessoas que fazem parte do público-alvo de suas investigações, tendo como objetivo

coletar,
a partir

do diálogo e do debate com e entre eles, informações sobre um tema. (Neto *et al*, 2002, pág.53)

O tempo ideal destinado à realização do grupo focal é de uma hora e trinta minutos. No entanto, pode variar entre mais ou menos, isso vai depender da complexidade do tema discutido, do tamanho do roteiro de questões, do nível de discussão que se deseja alcançar e do próprio andamento do grupo (BORGES & CARNIELLI, 2005).

A escolha dos participantes é um determinante para o sucesso do grupo focal. A quantidade de participantes diz respeito a dois fatores: pequeno o suficiente, para que todos exponham suas ideias e grande o bastante, para que os participantes possam discutir a diversidade de opiniões. Nessa lógica, o grupo focal deve ser composto por, no mínimo, quatro; e, no máximo, doze pessoas (KRUEGER apud NETO *et al*, 2002).

Resumidamente, as etapas de realização do grupo focal são: 1) agendamento da data, horário e local; 2) grupo focal em si – acolhida, desenvolvimento, encerramento; 3) organização do material coletado mediante observação, anotação e gravação.

Com vistas a obter o livre consentimento dos participantes, elaborou-se um Termo de Consentimento, que previu a autorização da realização da



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

pesquisa, primando pelo sigilo e anonimato das informações coletadas, sendo somente utilizadas cientificamente.

Para a realização da análise dos dados, é necessária uma técnica de interpretação e análise que permita a exploração dos dados de forma não reducionista, mas contextual e ampla. Por isso, adotou-se a Análise de Conteúdo. Nas palavras de Franco (2003), “o ponto de partida da Análise de Conteúdo é a mensagem”. Desse modo, a Análise de Conteúdo assenta-se nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem, entendida como uma construção real de toda a sociedade e como expressão da existência humana.

Resultados e Discussão

Após a realização de duas reuniões (grupos focais), devidamente agendadas e com a presença de todos os sujeitos sociais envolvidos com a pesquisa, vale destacar o que foi colhido desses encontros:

Transcrição do Grupo Focal 1

Pesquisador: Muitos estudos comprovam a importância da ética na gestão pública escolar. Vocês concordam com essa afirmação?

Diretor: Com certeza.

Professor 1: Sim, é muito importante, mas nem sempre ocorre transparência nas escolas.

Aluno 1: Mas o que é mesmo ética?

Coordenador Pedagógico: É agir de forma correta.

Professor 2: Agir de forma correta é muito subjetivo. O que é correto pra mim, pode não ser pra você.

Coordenador Pedagógico: Sim... Mas já está determinado na sociedade o que é correto e o que não é. Por exemplo, gastar recurso com o que não é prioridade, é antiético; faltar às aulas, também, é antiético. Então, tudo o que prejudica o andamento das coisas é errado e, portanto, antiético, ou seja, não condiz com o que é correto.

Professor 2: Tudo bem, concordo com você. Mas continuo dizendo que isso pode ser correto pra você, pra outra pessoa não. Você pensa isso, não porque todo mundo pensa, mas é por conta da sua formação ética recebida pela sua família e pela escola.

Aluno 1: Mas deixa eu ver se eu entendi. Então, ética é o que é o certo. Mas, como o professor disse, o que é certo pra mim, pode não ser certo pra outra pessoa. Isso é muito complicado!!!

Diretor: Não... É simples... É o que é certo e pronto.

Pesquisador: E, então, a ética está sendo praticada nessa escola?

Diretor: Sim...

Coordenador Pedagógico: Em parte.

Professor 1: Penso que em parte também.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Professor 3: Concordo. Há situações éticas e antiéticas na escola. Se estivesse tudo bem, não havia problemas.

Aluno 1: Também concordo.

Pesquisador: Mas que situações éticas e antiéticas são essas?

Professor 3: As éticas são as corretas, por exemplo, a aplicação do recurso naquilo que é prioritário, não deixando faltar material pedagógico para uso do aluno e do professor; não deixando faltar a merenda...

Diretor: O professor não deixando de comparecer às aulas...

Professor 3: Isso mesmo, tudo isso que citei é atitude que contribui para a existência de ética na escola.

Professor 2: Concordo, é isso mesmo. Também tem a ética do aluno, do vigilante, do auxiliar de serviços gerais, todos contribuem para a ética na escola ou a falta dela que prejudica todo o bom andamento das atividades.

Aluno 2: Ah! Agora, estou entendendo como a falta de ética de alguns prejudica a nossa aprendizagem, inclusive, eu mesmo, quando falto às aulas sem motivo, estou tendo uma atitude antiética e acabo me prejudicando.

.....
.....
.....

A partir dessa transcrição (grupo focal 1),
verifica-

se que o diretor da escola é, relativamente, fechado, o que, muitas vezes, inviabiliza o diálogo e a consequente busca de uma gestão colaborativa, que requer a ética do grupo, para, juntos, opinarem e decidirem sobre os rumos da instituição. Assim, infere-se que esse tipo de atitude, não raro, possibilita um maior número de “equivocos” (posições antiéticas), comprometendo a administração escolar e a qualidade da educação ofertada.

Ressalta-se que a coordenadora pedagógica demonstrou um pouco mais de flexibilidade ao debate, entretanto, ainda insuficiente para a realização de um diálogo franco e aberto com professores, alunos e o próprio diretor da escola.

Quanto aos professores, observa-se que dois deles são mais participativos, buscando interagir com o grupo. No entanto, ainda se constatou certa apatia ou indiferença por parte do terceiro integrante, talvez, pelo próprio posicionamento incomodado do diretor da instituição.

Em se tratando dos alunos, houve uma menor participação se comparada aos demais sujeitos da pesquisa. Isso se deve, muitas vezes, ao ranço da educação bancária que ainda vigora nas escolas públicas brasileiras, inibindo os discentes, tornando-os passivos e reprodutores de um sistema educativo autoritário, que permanece em voga.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Nesse contexto, chega-se à conclusão de que a grande maioria dos sujeitos sociais (diretor, coordenador pedagógico, professores e alunos) desta pesquisa tem convicção de que a ética é imprescindível para a qualidade da gestão pública escolar e a consequente elevação da qualidade do ensino público brasileiro. Em contrapartida, ainda existem situações antiéticas praticadas nas escolas que comprometem o alcance desse objetivo.

Para Nóvoa (1992), o compromisso social, traduzido por princípios e valores da inclusão social, da diversidade cultural, ultrapassando as fronteiras que, tantas vezes, foram traçadas pela família ou pela sociedade, deve estar presente na escolar, assim como ir além da escola; comunicar com o público, intervir no espaço público da educação. Isso faz parte do *ethos* profissional.

É nessa perspectiva que se busca alcançar o bem-estar social, pautado numa construção holística do indivíduo na relação com a sociedade. Essa percepção holística, como afirma Morin (2010), só pode ser compreendida através da apreensão do objeto com um olhar transversal, capaz de articulá-lo aos meios político, educativo, social e cultural.

Pombo (2005) sinaliza indícios desse mesmo pensar, ponderando sobre a relevância de um

enfoque transversal, para tratar de temas, como: meio ambiente, violência, juventude, envelhecimento, ética, dentre outros.

Salienta-se que a razão desse viés transversal decorre da complexidade em definir e lidar com a temática da ética no cenário das relações pessoais e profissionais de todas as áreas do saber.

Transcrição do Grupo Focal 2

Pesquisador: Retomando a nossa discussão, vocês consideram que a ética tem implicações diretas na qualidade da educação?

Coordenador Pedagógico: Sim, tem... 100% de ética e 100% de qualidade.

Diretor: Também concordo. Sem a ética do governo em priorizar a educação, estamos, aqui, à mercê de condições indesejadas.

Aluno 1: Realmente, a falta de ética vem lá de cima e, nós, aqui embaixo, é que sofremos as consequências.

Professor 2: Concordo com o aluno. Com a falta de ética no serviço público, os pobres são os mais afetados.

Professor 3: Mas a falta de ética não está só no alto escalão do serviço público, como por exemplo, no MEC. Nas escolas, também, há muitas atitudes antiéticas que seguem o vício do sistema vigente.

Pesquisador: E como mudar essa realidade?



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Aluno 3: Exigindo de todos um comportamento ético.

Professor 1: Isso mesmo. Grande ideia! Mas como podemos garantir isso?

Aluno 3: Não podemos garantir, mas é preciso que cada um (aluno, professor, coordenador, diretor) e todos os que compõem a escola sintam a necessidade de ter a ética em suas ações. Começando pelo diretor. Que tal fazer reuniões mensais com todos da escola para informar o que entra e o que sai da escola?

Pesquisador: Aproveitando o gancho do aluno, gostaria de dizer que pedi ao diretor e ao coordenador pedagógico que trouxessem documentos que pudéssemos analisar a ética administrativa e pedagógica da escola.

Diretor: Sim, trouxemos. Aqui está a última prestação de contas realizada. Gostaria de dizer ao aluno que a sua ideia é muito boa, não faço reuniões mensais, não porque não quero, mas porque o tempo é muito curto e, muitas vezes, não é possível parar para fazer reuniões.

Aluno 4: Mas há tantas aulas vagas! As reuniões poderiam ser feitas nessa hora.

Diretor: Tudo bem, em outro momento, podemos pensar nisso. Mas as reuniões não poderão ser feitas com todos os alunos, apenas, com os representantes de sala que se responsabilizariam em repassar para a turma.

Coordenador pedagógico: Gostaria de mostrar alguns planos de ensino e alguns diários dos professores. Percebo que alguns professores são éticos executando fielmente o que foi planejado, mas outros não seguem o plano, faltam muito, deixando muito a desejar.

Refletindo sobre essa transcrição (grupo focal 2), observa-se que os sujeitos sociais desta pesquisa acreditam que a ética ou a falta dela repercute, diretamente, na qualidade da educação ofertada pela escola e sugerem uma mudança de postura, no ambiente escolar, através de atitudes éticas diárias, praticadas por todos os membros da comunidade educativa.

Salienta-se, também, que foram consultados muitos documentos escolares, com vistas a analisar a ética administrativa e pedagógica da escola. Quanto aos primeiros, percebeu-se que havia conformidade entre os valores gastos e as respectivas notas fiscais que comprovavam os referidos gastos. No entanto, essa realidade fica engavetada e, portanto, a comunidade escolar não tem acesso a esse procedimento. Identificou-se, ainda, que há vontade de participação dos alunos nesse processo, mas a gestão cerceia esse direito.

Por fim, foram analisados os documentos pedagógicos (planos de ensino, diários de classe) que corroboraram a afirmação do coordenador pedagógico que frisou a ausência de ética profissional



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

de alguns docentes que não cumprem com o que foi planejamento, além de não terem assiduidade no exercício do magistério, comprometendo, assim, a qualidade do ensino ofertado.

Nesse contexto, Tenório (2000) e Serrano (2007) sugerem que a ausência de ética na gestão pública seja repensada e transformada. Isso será possível, se houver um direcionamento efetivo, com vistas a superar os embates entre os conhecimentos anteriores (falta de compromisso e de planejamento) e os novos conhecimentos (ética, planejamento colaborativo e prática de excelência).

Segundo Ball (1995), há necessidade de formação permanente no âmbito educacional, para que os profissionais envolvidos adicionem novos conhecimentos, transformando os seus comportamentos e atitudes. Assim, Ball (1995) acredita que o aprendizado é um processo de embate, de conflitos gerados entre modelos individuais pré-existentes e novas informações presentes nos contextos interacionais.

Bakhtin (1992) também afirma que existe, na humanidade, uma dinâmica dialética entre as forças centrípetas (de permanência) e as forças centrífugas (de inovação). Com base nisso, o profissional em educação precisa realizar uma

“transformação deliberativa” (NÓVOA, 1992), tendo em vista um novo tempo de conhecimentos e de posturas éticas.

Conclusões

O presente artigo pretendeu analisar a ética na gestão pública escolar como filosofia de trabalho na busca de uma educação de qualidade, cuja meta deve ser empreendida por todos os membros da comunidade escolar (diretor, coordenador pedagógico, aluno, professor), para que, individual e coletivamente, atinjam esse objetivo.

Nessa perspectiva, almeja-se que os estudiosos da ética na gestão pública escolar possam se debruçar nesse arcabouço teórico-prático e vislumbrem horizontes de transformação individual e social, tendo em vista novas posturas do núcleo gestor e de todos os agentes educativos, na direção da excelência humana, escolar e cidadã.

Para tanto, faz-se necessária a realização de cursos de formação continuada, que possam adicionar novos conhecimentos aos profissionais da educação. Nesse caminho, é válido mencionar que esses profissionais encontram-se numa fase de transição, ou seja, há, no seu comportamento, uma insegurança para a transformação em face dos conflitos entre os conhecimentos pré-existentes e os novos saberes e



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

aprendizagens adquiridos ao longo do processo de atualização conceitual.

Entretanto, para ocorrer essa transformação, é mister um redimensionamento na postura e no compromisso dos profissionais da educação (núcleo gestor – diretor e coordenador pedagógico, professores), com vistas a práticas calcadas na alteridade, que pode ser traduzida pela ética profunda dirigida ao outrem.

Referências

ALVES, C. **Elementos da lógica dialética**. São Paulo: Loyola, 1988.

BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. **Estética da criação verbal**. Trad.: Maria Ermantina G. Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BALL, Arnetha. Teachers' developing philosophies on literacy and their use in urban schools. In: LEE, Carol; SMAGORINSKY, Peter (Orgs.). **Vygotskian perspectives on literacy research**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995. p. 1-18

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Líber Livro Editora. Brasília: 2005.

MELUCCI, A. **Por uma sociologia reflexiva: pesquisa qualitativa e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2005.

MOORE, Mark. **Creating Public Value: Strategic Management in Government**. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1995.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

NETO, Otávio Cruz; MOREIRA, Marcelo Rasga; SUCENA, Luiz Fernando Mazzei. **Grupos Focais e Pesquisa Social Qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação**. Trabalho apresentado no XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, realizado em Ouro Preto. Minas Gerais: 4 a 8 de novembro de 2002.

NÓVOA. António (Coord.). **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

POMBO, O. Interdisciplinaridade e integração de saberes. **Liinc em revista**, v. 1, n. 1, p. 3-15, 2005.

SERRANO, Pablo Jiménez. **Tratado de ética Pública: curso de ética administrativa**. São Paulo: Jurismestre, 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização Organizacional: mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.