

A CONTRIBUIÇÃO DAS CINCO DISCIPLINAS DE PETER SENGE PARA A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Tiago Becker¹

Resumo

Este artigo aborda a temática das organizações que aprendem no contexto da gestão escolar através das Cinco Disciplinas desenvolvidas por Peter Senge em seus livros “A Quinta Disciplina” e “Escolas que aprendem”. O texto se concentra na descrição e análise das duas obras. A partir dessa abordagem, elabora algumas contribuições que a teoria das Cinco Disciplinas desenvolvida por Peter Senge proporciona para a gestão escolar. O artigo conclui que as Cinco Disciplinas podem ser tomadas como base para uma gestão mais democrática e participativa que transforma as escolas em organizações que aprendem. Palavras-chaves: Organizações que Aprendem. Cinco Disciplinas. Gestão Escolar. Autoria: Tiago Becker – Estudante do Mestrado em Teologia da Faculdade EST.

Abstract

This article addresses the topic of organizations that learn in the context of educational management through the Five Disciplines developed by Peter Senge in his books "The Fifth Discipline" and "Schools that learn." The text focuses on the description and analysis of these works. From this approach, some contributions to the theory of the Five Disciplines developed by Peter Senge are elaborated. The article concludes that the Five Disciplines can be taken as the basis for a more democratic and participative management that transforms schools into organizations that learn. Keywords: Organizations that learn. Five Disciplines. Educational Management. Author: Tiago Becker – Master Degree Student of Theology at EST.

Introdução

No que se diz respeito à administração escolar, aprendemos a separar e a dividir os problemas para melhor resolvê-los. No entanto, perdemos a conexão com o todo e deixamos de ver como pequenos atos podem influenciar o todo.

A administração escolar teve imensas mudanças nos últimos anos em nosso país, principalmente após a aprovação da Constituição de 1988, que estabeleceu a gestão democrática como princípio da gestão escolar.

¹ Tiago Becker. Professor de Língua Alemã do Centro de Ensino Médio Pastor Dohms. Estudante de mestrado do curso de Teologia da EST. tiagobk@gmail.com.

Seguindo o princípio de gestão democrática, ficou instituída também a criação de conselhos escolar e da equipe diretiva, composta pelo diretor, vice-diretor e coordenadores.

Dentro desse contexto, é necessário formarmos grupos que aprendam continuamente e que conseguem ver o mundo como um conjunto de forças entrelaçadas que se relacionam entre si.

Peter Senge, em sua obra “Escolas que Aprendem: Um guia prático da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam por educação”, nos inspira a criarmos uma escola que se encontra em contínua aprendizagem:

Está ficando claro que as escolas podem ser recriadas, vitalizadas e renovadas de forma sustentável, não por decreto ou ordem e nem por fiscalização, mas pela adoção de uma orientação aprendente. Isso significa envolver todos do sistema em expressar suas aspirações, construir sua consciência e sua aspiração e desenvolver suas capacidades juntos. Em uma escola que aprende, pessoas que tradicionalmente não cofiam umas nas outras reconhecem sua parte no futuro do sistema escolar e as coisas que podem aprender uns com os outros.²

Nessa escola que aprende, é necessário o envolvimento e o comprometimento de todos do sistema para que consigam ver as relações entre as partes que compõem o sistema. Dessa forma poderemos criar uma organização de aprendizagem onde as pessoas continuamente aprenderão a aprender em grupo.

Disciplinas das organizações que aprendem

Para facilitar o aprendizado contínuo das organizações, Peter Senge nos coloca como essencial as cinco disciplinas. Segundo Senge, uma disciplina é um conjunto de técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática³. A competência de uma disciplina só se desenvolve com a prática, ou seja, com o seu exercício continuamente.

As cinco disciplinas surgiram separadamente, mas são essências umas às outras. São elas: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Análise Sistêmica.

² SENGE, Peter. *Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação/ Peter Senge ...[et al.]*; tradução Ronaldo Cataldo Costa. – Porto Alegre: Artmed, 2005. p 16.

³ SENGE, Peter, 2005, p. 48.

A Análise Sistêmica é a base das organizações que aprendem, mas, acima de tudo, é necessário que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. O grande desafio é, muitas vezes, integrar as disciplinas, pois é muito mais fácil aplicarmos esses mecanismos separadamente. Mas o esforço vale a pena e traz boas recompensas.

Domínio Pessoal

Segundo Peter Senge, a disciplina “domínio pessoal é uma série de práticas que ajuda as pessoas – crianças e adultos – a manter seus sonhos, enquanto cultivam uma consciência da realidade atual que os rodeia”.⁴

Para que essa disciplina ocorra são necessários dois movimentos subjacentes:

Primeiro: Nós devemos, continuamente, esclarecermos o que é essencial para nós, o que desejamos. Também devemos, seguidamente, nos perguntar por que estamos nesse caminho.

Segundo: Devemos enxergar com mais clareza a realidade do momento, ou seja, onde estamos no agora. A realidade atual inclui os diferentes aspectos de nossa vida e também

o estado da sua comunidade, a condição de sua escola, a qualidade de aprendizagem que ocorre nesses sistemas, a demografia, e situações familiares das crianças envolvidas, o nível de mudança organizacional que está ocorrendo atualmente, os desafios (ou resistências) que as pessoas envolvidas enfrentam, a qualidade das mudanças, o número de crianças que fracassam, os recursos disponíveis para você, o isolamento ou a falta de conexão que sente, a quantidade de culpa no ar, voltada para você ou outras pessoas, suas próprias capacidades e interesses como professor, como administrador, como pai, estudante ou membro de uma comunidade e, por fim, o apoio que a comunidade demonstra para com a escola.⁵

De acordo com Senge, essa consciência dual (aquilo que queremos e onde estamos) “cria um estado de tensão que, por sua natureza, busca resolução”. A resolução para essa tensão é que a realidade atual se aproxime daquilo que almejamos.

A disciplina de domínio pessoal nos remete a escolhas, ou seja, optar por atitudes que nos aproximem daquilo que almejamos. Essa é, portanto, uma

⁴ SENGE, Peter, 2005, p. 47.

⁵ SENGE, Peter, 2005, p. 49.

disciplina que nos exige coragem e, ao mesmo tempo, nos motiva. De acordo com Senge

quando você faz uma escolha conscientemente, você fica mais afinado, em todos os níveis, com as oportunidades que passam à sua frente. Você fica mais disposto a correr os riscos e tem mais clareza ao avaliar esses riscos. E você fica mais determinado a se aproximar de sua visão.”⁶

A motivação proporcionada pelo domínio pessoal nos coloca sempre em busca de novas metas, pois, à medida que nos aproximamos daquilo que queremos já estabelecemos outros desejos que continuaremos perseguindo.

Modelos Mentais

Para explicar melhor a disciplina modelos mentais utilizarei um exemplo simples: Em uma saída de campo, os alunos observam uma caverna de índios reconstruída para visitação ao público. Os objetos estão dispostos de forma confusa. A professora pergunta a seus alunos, “o que aconteceu aqui?” Os alunos apresentam diferentes interpretações: os índios estavam organizando a sua moradia, eles estavam de preparando para sair, em meio a um ritual, realizando uma festa. Haverá diversas interpretações diferentes e muitos alunos estarão convencidos que suas interpretações estão corretas.

As diferentes interpretações apresentadas pelos alunos são os seus modelos mentais. As diferenças dos modelos mentais explicam porque pessoas descrevem o mesmo acontecimento de forma diferente. Elas estão observando detalhes diferentes. Segundo Senge:

tarefa fundamental da disciplina dos modelos mentais é trazer as suposições e atitudes tácitas à superfície, para que as pessoas possam explorar e falar de diferenças e mal entendidos sem se defender.⁷

Essa tarefa é indispensável para que se possa entender a escola de maneira mais completa, pois, como uma placa de vidro que emoldura e distorce nossa visão, os modelos mentais determinam o que vemos. Em qualquer experiência nova, as pessoas tenderão a aceitar e lembrar somente as informações que dizem respeito a seus modelos mentais existentes.

⁶ SENGE, Peter, 2005, p. 50.

⁷ SENGE, Peter, 2005, p. 51.

Dessa forma podemos perceber que os modelos mentais limitam a capacidade de inovação e mudança das pessoas. A equipe diretiva pode entender que a única forma de melhorar a qualidade de ensino é investir mais dinheiro na escola e esquece outras medidas possíveis.

Para que possamos criar novos modelos mentais que sejam mais úteis a nós, são necessários dois tipos de habilidades centrais. Segundo Senge, são elas: a reflexão, que desacelera nossos processos de pensamentos e nos proporciona uma maior consciência sobre a formação de nossos modelos mentais e a investigação nas quais, por meio de conversas, compartilhamos de forma aberta ideias e adquirimos conhecimento sobre a ideia dos outros.

Visão Compartilhada

Em uma escola, todas as pessoas desejam algo da educação. Pais querem que seus filhos aprendam e tenham sucesso. Professores querem lecionar um currículo maravilhoso e ter uma classe com excelente desempenho. A direção quer ter uma escola com sucesso. Os alunos querem aprender, fazer amigos.

Senge afirma que a visão compartilhada “é um conjunto de instrumentos e técnicas para alinhar todas as aspirações desencontradas em torno de coisas que as pessoas tem em comum”.⁸ No momento em que um grupo de pessoas desenvolve a disciplina visão compartilhada, ele constrói um sentimento de compromisso em conjunto.

Infelizmente, em várias instituições, as pessoas pensam que a visão é apenas função do líder, ou seja, do diretor ou do presidente do conselho escolar. No entanto, “visões baseadas em autoridades não são sustentáveis.”⁹ Para que o grupo consiga alcançar aquilo que almeja, é necessário que todos os integrantes objetivem algo em comum.

Desenvolver a disciplina visão compartilhada em um grupo leva tempo, exige dedicação e estratégia. Os integrantes precisam ter liberdade para expressar os seus propósitos, sem limitações, ônus e represarias. Os líderes precisam “deixar de

⁸ SENGE, Peter, 2005, p. 54.

⁹ SENGE, Peter, 2005, p. 54.

lado o medo de que as pessoas saiam do controle”¹⁰ caso não se estabeleça os limites das visões.

Para se desenvolver essa disciplina é preciso que a instituição proporcione canais de comunicação em que as pessoas possam falar livremente, como festas, eventos e reuniões. Os membros de uma comunidade precisam se encontrar pessoalmente para conversar sobre aquilo que os interessa realmente.

Aprendizagem em Equipe

A disciplina aprendizagem em equipe está baseada no domínio pessoal, pois é necessário que a equipe talentosa seja composta por membros talentosos e na visão compartilhada, porque a equipe precisa almejar resultados em comum. Entretanto, visão compartilhada e domínio pessoal não bastam. Existem inúmeras equipes com membros talentosos e que tem objetivos em comum, mas que não conseguem aprender junto. Uma orquestra pode ser composta por membros talentosos que querem tocar a mesma música, no entanto, o que realmente importa, é que eles saibam tocar juntos.

Hoje, com o atual modelo de gestão democrática, quase todas as decisões são tomadas em equipe e, por isso, é imprescindível a aprendizagem em equipe. De acordo com Senge, é preciso que as pessoas pensem e ajam juntas, mas “os membros da equipe não precisam pensar ‘igual’ [...] Porém, com a prática regular, podem aprender a ser eficazes em conjunto”.¹¹

A forma mais eficiente para se desenvolver a aprendizagem em equipe é o diálogo. Senge nos coloca que:

Durante o processo de diálogo, as pessoas aprendem como pensar juntas – não apenas no sentido de analisar um problema ou de criar novos conhecimentos compartilhados, mas no sentido de ocupar uma sensibilidade coletiva, na qual os pensamentos, as emoções, e as ações resultantes não pertencem apenas a um indivíduo, mas a todos eles juntos.¹²

No diálogo, as pessoas são encorajadas a exporem seus pressupostos, para que as demais possam refletir sobre eles. A tarefa de expor os pressupostos é algo delicado e poderoso e envolve várias atividades:

¹⁰ SENGE, Peter, 2005, p. 54.

¹¹ SENGE, Peter, 2005, p. 54.

¹² SENGE, Peter, 2005, p. 55.

1. Trazer os pressupostos à superfície e proporcionar assim uma reflexão por parte dos indivíduos antes de expô-los;
2. Demonstrar as suposições para que todos os indivíduos possam vê-las;
3. Convidar os indivíduos a enxergar novas visões.

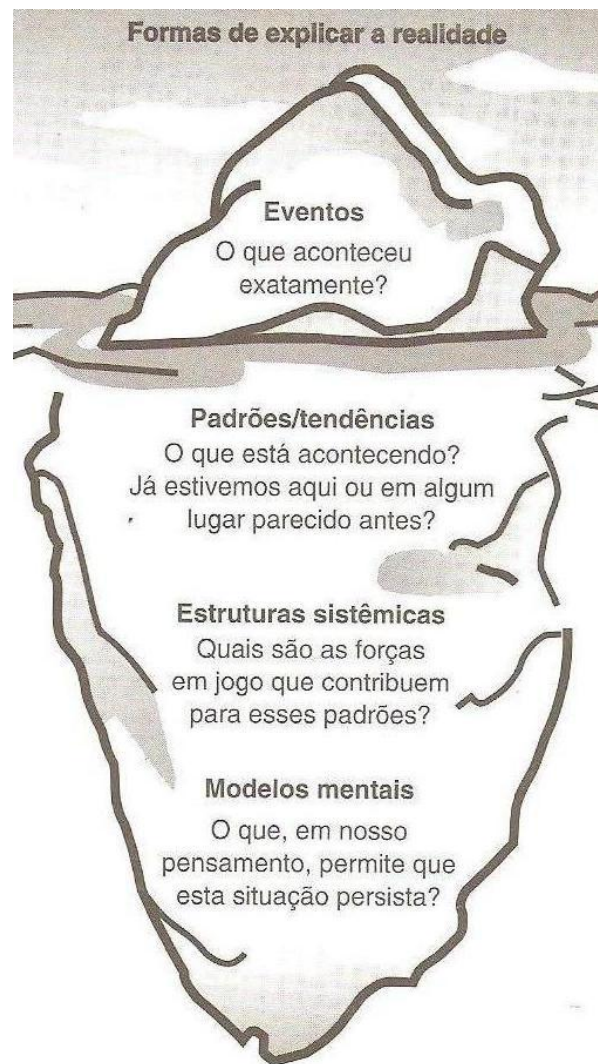
Pensamento Sistêmico

A grande maioria das instituições de ensino está presa a eventos isolados e cada evento necessita de uma resposta rápida. Um professor está doente, não há ninguém qualificado para substituí-lo, e a aula é cancelada. Uma criança se fere durante o intervalo, e um supervisor externo é chamado. A cada evento ocorrido o diretor ou outro membro da equipe é chamado e resolve o problema de forma “heroica”: realiza um diagnóstico rápido e soluciona o problema de forma imediata.

No entanto, Peter Senge nos afirma que, “há uma chance bem real que cada ‘conserto rápido’ seja mais danoso que benéfico em longo prazo”.¹³ Grande parte das pessoas desenvolve a habilidade de resolver crises e não encontrar uma maneira de preveni-las.

O pensamento sistêmico ajuda a ver o todo, ou seja, um sistema é analisado em sua totalidade. Os elementos de um sistema andam junto e afetam uns aos outros continuamente ao longo do tempo. Dentro de uma instituição escolar, existem diversos sistemas, o desenvolvimento curricular, o impacto das iniciativas públicas, a relação de administração da mão de obra.

A base do pensamento sistêmico está na mudança de mentalidade. Dá-se



¹³ SENGE, Peter, 2005, p. 57.

ênfase aos processos de interrelação em vez de cadeias lineares de causa e efeito e aos processos de mudança no lugar de fotos instantâneas.

Em seu livro “Escolas que Aprendem”, Senge nos propõe um exercício para exemplificar melhor a disciplina pensamento sistêmico. Esse exercício utiliza como metáfora o iceberg.

Passo 1: Eventos

Em uma crise na escola, como as pessoas reagem? De que forma elas tentam resolver?

Seguidamente, um grupo significativo de professores de uma escola pede demissão no final do ano. Rumores se espalham que a direção demitiu os professores. Os pais protestam e diversos grupos pressionam a direção.

O diretor, considerando isso uma grande crise, começou uma busca urgente por novos professores.

Esse tipo de resposta é normal e compreensível. Mas se esse evento fosse visto apenas como a ponta de um iceberg, como seria a resposta?

A parte visível do iceberg parece enorme e ameaçadora, mas sua maior parte está escondida pela superfície do oceano. Você não pode navegar ao redor dele, a menos que possa penetrar no misterioso oceano e ver a estrutura que mantém a ponta visível.¹⁴

Passo 2: padrões e tendências

Esse evento já aconteceu anteriormente? Quando ele aconteceu? Analisando os dados em um gráfico, que padrões podemos perceber?

Em uma análise dos últimos 10 anos, percebeu-se que seguidamente os professores pediam demissão e que elas sempre estavam associadas ao acréscimo do número de alunos por turma, à melhor oferta de salários, ao fim da estabilidade, ao crescimento econômico regional.

Especialistas em análise sistêmica denominam essa análise como “diagrama de comportamento ao longo do tempo”. Vale salientar que o “comportamento” não é humano, mas do sistema. Raramente, são encontrados padrões completamente novos. A maioria deles assemelham-se a padrões ocorridos poucos anos atrás.

¹⁴ SENGE, Peter, 2005, p. 58.

Senge afirma que nenhuma instituição permanece igual por mais de 10 anos.

Assim, os padrões de comportamento, apesar de revelarem tendências, são inadequados para a tomada de decisões. Para ver de forma mais profunda, você deve considerar as raízes do padrão – as forças inter-relacionadas que o trouxeram onde você se encontra.¹⁵

Passo 3: a estrutura sistêmica

O que criou o padrão de comportamento analisado no passo acima? Como esses elementos podem influenciar os outros elementos do sistema? O que deve ser modificado na escola para mudar esses padrões?

Na história da demissão de professores, talvez haja má condições de trabalho, falta de motivação e formação continuada. A equipe diretiva contrata sempre novos professores assim que ocorrem as demissões. No entanto, os novos professores continuarão enfrentando os mesmos problemas, criando uma urgência ainda maior para resolver os problemas.

Passo 4: modelos mentais

O que está acontecendo no pensamento das pessoas que administram a escola que faz com que essa estrutura persista?

Considerando o exemplo da demissão já aqui citado, será que a equipe diretiva considera o professor um profissional que deve enfrentar todos esses problemas? Será que os componentes da mesma pensam que os problemas presentes na escola são gerados pelos atuais profissionais? Será que pensam que o profissional deva resolver o problema sozinho?

Segundo Senge, “muitos administradores aprenderam o poder da advocacia, mas não são hábeis na investigação”¹⁶, ou seja, sabem argumentar em favor de suas ideias, no entanto, não conseguem perceber o que o outro pensa, quais são suas ideias e seus pressupostos.

Por trás de cada elemento da estrutura do sistema, existem crenças e posturas, algumas delas nunca foram analisadas, discutidas e desafiadas, mesmo sendo ilusórias e contraproducentes.

¹⁵ SENGE, Peter, 2005, p. 58.

¹⁶ SENGE, Peter, 2005, p. 60.

Considerações finais

Temos, atualmente em nosso país, o modelo de gestão democrática que deve predominar em todas as instituições públicas de ensino. No entanto, ainda nos deparamos com inúmeras instituições que apresentam dificuldades em exercer esse tipo de gestão. Elas mantêm um modelo de gestão tecnicista, baseado na centralização, hierarquia, divisão dos problemas com alta concentração em eventos isolados e pouca participação.

As cinco disciplinas objetivam a criação de uma escola que aprende continuamente. Nela todos que participam da instituição são convidados a colocar suas aspirações, discutir o que querem da escola, alinhar seus desejos, analisar o sistema como um todo e, assim, continuamente a aprender.

A instituição deixa de simplesmente “apagar incêndios”. Através da participação de todos os membros comprometidos, vê seu sistema inteiro e consegue resolver seu problema na raiz.

As cinco disciplinas propostas por Peter Senge são, sem dúvida, uma das formas nas quais os gestores das diferentes instituições escolares poderão se basear para exercer uma gestão democrática que numa escola que aprende continuamente.

Referências

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acessado no dia 13/06/2012.

BRASIL. Lei nº 9394/96, de 20 de setembro de 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acessado no dia 13/06/2012.

LÜCK, Heloisa, *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. *Conselhos Escolares: Democratização da Escola e Construção da Cidadania*. Caderno 1. Disponível em www.mec.gov.br/seb/conselhoescolar.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Editora Ática, 1997.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. et al. *A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SENGE, Peter. *Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação/ Peter Senge ...[et al.]*; tradução Ronaldo Cataldo Costa. – Porto Alegre: Artmed, 2005.