

ESTUDO ORGANIZACIONAIS CRÍTICOS: ANÁLISE DE UMA GESTÃO ESCOLAR, OBSERVAÇÕES EM DUAS ESCOLAS ESTADUAIS NO MUNICÍPIO DE PARNAÍBA

CRITICAL ORGANIZATIONAL STUDIES: ANALYSIS OF SCHOOL MANAGEMENT, OBSERVATIONS IN TWO STATE SCHOOLS IN THE MUNICIPALITY OF PARNAÍBA

Katiana de Oliveira Silva¹ Layanne da Costa Silva²
Maria Durciane Oliveira Brito³ Maria Clara de Assis Carvalho⁴
Suêdes Gomes da Silva⁵ Eline Cristina de Paula Silva⁶

RESUMO: O presente artigo aborda a análise de uma gestão escolar realizado mediante as pesquisas e observações em duas escolas da cidade de Parnaíba-PI, onde foram identificadas algumas falhas dos gestores nas instituições de ensino não havendo participação dos mesmos nas atividades escolares. O nosso objetivo geral é promover resultados coletados, analisando assim uma mudança sobre como se deve desempenhar uma boa gestão, uma boa atuação de um gestor e suas contribuições no desempenho escolar. Como objetivos específicos apresentamos novas visões sobre o papel do gestor; especificamos como uma boa gestão contribui positivamente no desenvolvimento das instituições de ensino; mostrando assim a importância de uma gestão de qualidade no ambiente escolar; neste trabalho contamos com uma ajuda bibliográfica, contextualizando o referencial teórico. A metodologia tem caráter descritiva, pesquisa de campo, uso de artigos científicos e livros que aborda nossa temática, GIL (1999). Contudo, pouco se discute sobre essa questão, qual o sentido de uma boa gestão escolar. Portanto mediante ao assunto abordado identificamos que os gestores precisam se transformar dentro do seu espaço de trabalho, seja consigo mesmo e entre pares ou com a equipe da escola, o papel desses gestores é fazer com que esse ambiente funcione adequadamente para que os alunos e funcionários tenham boas ideias e consequentemente estarem sempre presente tomando decisões adequadas para o ambiente escolar.

Palavras-chaves: Escola; Gestão, Alunos; Professores.

ABSTRACT: This article addresses the analysis of school management carried out through research and observations in two schools in the city of Parnaíba-PI, where some failures of managers in educational institutions were identified, with no participation in school activities. Our general objective is to promote collected results, thus analyzing a change on how to perform a good management, a good performance of a manager and his contributions to school performance. As specific objectives we present new views on the role of the manager; we specify how good management contributes positively to the development of educational institutions; thus showing the importance of quality management in the school environment; in this work we have a bibliographic help, contextualizing the theoretical framework. The methodology has a descriptive character, field research, use of scientific articles and books that addresses our theme, GIL (1999). However, little is discussed about this issue, what is the meaning of good school management. Therefore, according to the subject addressed, we identified that managers

¹Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI. katianaoliveira03@gmail.com

²Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI. layanne1997silva@gmail.com

³ Universidad Tecnológica Intercontinental – UTIC. durciane@ifpi.edu.br

⁴Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI. maclaraquimica@gmail.com

⁵ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI. suedesg@gmail.com

⁶ ISEPRO. elinecristina31@gmail.com

need to transform themselves within their work space, whether with themselves and between peers or with the school team, the role of these managers is to make this environment work properly so that students and staff have good ideas and consequently are always present making appropriate decisions for the school environment.

Keywords: School; Management, Students; Teachers.

1. INTRODUÇÃO

Alguns diretores sem nenhum preparo na gestão, não valorizam a equipe de professores e, pior que isso, não estimulam a participação e o envolvimento dos mesmos nas atividades escolares. Falta a esses gestores visão abrangente da educação e visão de administração escolar; a gestão precisa ser participativa, pois esse é um dos métodos considerado uma alternativa de melhoria na administração a gestão escolar, ela se baseia no estilo de liderança adotado na instituição de ensino (LÜCK, HELOISA 2002).

Segundo (SAVINI 2012) uma educação de qualidade é fundamental para o desenvolvimento do país alastrou-se nas últimas décadas a ponto de se tornar notória no Brasil, sendo raro encontrar alguém que hoje discorde dessa relevância. Também é de conhecimento comum que a escola, mesmo não se constituindo em elemento único da educação, é parte indispensável desta e tem um papel essencial na sociedade por meio do ensino formal. Contudo, se nos dias atuais a importância de um ensino de qualidade é praticamente incontestável para a sociedade e para o Estado (nas suas disposições constitucionais e legais), o mesmo não pode ser dito a respeito das aceções e implicações que essa ideia carrega.

Embora existam na Constituição Federal mais recente e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional referências e princípios da gestão democrática e da qualidade do ensino público, essas disposições legais esbarram tanto na insuficiência em descrever e definir com maior precisão mecanismos que garantam ações administrativas educacionais efetivamente mais democráticas, explica (MENDONÇA, 2015; SILVA, 2015).

Ressalta-se que a gestão educacional em um caráter amplo e abrangente do sistema de ensino, se refere a uma gestão de qualidade, isso porque é pela gestão que se estabelece um direcionamento de um ensino com participação ativa dos professores, funcionários e alunos da escola, por isso temos que avaliar a postura do diretor da escola ele desempenha o papel caracterizado pela liderança, um bom gestor faz com que a escola funcione adequadamente. Contudo justifica-se a elaboração e aplicação deste projeto em demonstrar que é preciso desenvolver tática para melhorar as gestões, demonstrando que escolas com gestores preparados se desenvolvem naturalmente, com isso o objetivo desta pesquisa é promover uma mudança no cenário educacional por meio de melhorias nas gestões escolares. “ As inovações acerca da

educação estão vinculadas a escola, ao aluno especial, a família, ao professor e a todos que estão envolvidos neste processo” (AGUIAR, 2020, p.69).

Analizamos como objetivo geral do artigo, promover a partir dos resultados coletados análises que resultem uma mudança sobre como se deve desempenhar uma boa gestão, analisando a atuação de um gestor, bem como suas contribuições no desempenho escolar. Observações realizadas nas escolas A e B.

Delineamos os específicos, promover novas visões sobre o papel do gestor; especificar que uma boa gestão contribuir, positivamente no desenvolvimento das instituições de ensino; demonstrar a importância de uma gestão de qualidade, no ambiente escolar.

2. O DESENVOLVIMENTO CONTINUO DOS DIVERSOS PROBLEMAS DE UM GESTOR ESCOLAR

Promover novas vertentes sobre a gestão escolar, evidenciando, através de observações mudanças necessárias, para estabelecer a construção de um modelo de gestão, que priorize o ensino e a qualidade de uma escola é basicamente mudar um paradigma o que acaba ocasionando a adoção de inúmeras práticas interativas, que sejam caracterizadas por dinâmicas globais, ou seja que envolve todos os setores que estão presente na escola, (LUCKY, HELOISA 2000).

É notório que a competitividade e o desempenho das escolas são afetados negativamente em termos de qualidade, (BATISTA, F.F 1994). Quando se observa as escolas, principalmente de rede pública, surgiu a visão de que a problemática que se aplica atualmente na educação está presente em vários fatores o mais nítido é a gestão que não se preocupa com o desenvolvimento da instituição.

A educação é a principal base da sociedade sendo necessário uma responsabilidade nas tarefas relacionadas a escola, é preciso sempre analisar as atividades, e informações para se adotar a melhor maneira de progressão que assegure excelência e eficiência de sua gestão, isto se caracterizar como gestão participativa, onde existe à aceitação da participação da sociedade de forma ativa estando presente nos planejamentos, execuções e até mesmo nas fiscalizações dos gastos da escola, e das atividades que acontece frequentemente, e que englobam os alunos e professores, (PEREIRA, C.A.R. 2019).

Quando se menciona gestão é importante ressaltar que essa denominação é dada para um conjunto de cargos que juntos em sintonia regem a instrutora que sustenta a funcionalidade das escolas, porém existe o diretor o qual possui a responsabilidade de centralizar os trabalhos de acordo com a função de cada indivíduo, sempre priorizando o bem maior, a qualidade do ensino que está sendo repassado para os alunos.

Atualmente o ensino do Brasil apresenta dados que comprovam a necessidade de uma mudança, pois quando os índices apresentam um baixo desempenho se percebe na integra a realidade das escolas. A educação é a principal base da sociedade o ensino de qualidade é o mínimo necessário para o desenvolvimento do país, mais para desenvolver é necessário primeiramente haver uma remodelagem do sistema, priorizando a formação de gestores que acima de tudo sejam professores ativos, pois assim saberão se posicionar da melhor maneira para melhorar a educação.

São inúmeros os fatores que acabam colaborando para diminuir cada vez mais os índices de qualidade no quesito educação, mudanças nos sistemas são evidentemente urgentes, mais como impedir uma gama de problemáticas? Uma resposta bem especifica responde o que foi questionado anteriormente, na verdade são infinitas as causas da falta de qualidade na educação, mais uma das maneiras que se apresentam como sendo uma alternativa de melhorar a educação é a implementação de novas discussões sobre a gestão participativa que é um forte indicador para a melhoria do ensino, em escolas com um gestor participativo o rendimento é observado e o índice de qualidade é bem maior.

3. A LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar é também tema central de textos legais brasileiros. A Constituição Federal de 1988, em seu capítulo dedicado à educação, estabelece como um dos princípios orientadores a gestão democrática dos sistemas de ensino público e a igualdade de condições de acesso à escola e garantia de padrão de qualidade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96) regulamenta a gestão democrática da escola, estabelecendo orientações para a organização do espaço físico, o trabalho pedagógico e a participação dos atores escolares, e para a integração entre escola e comunidade, (LDB, 1996).

O que mais se destaca numa liderança, são os papéis cada vez mais complexos à gestão escolar, a qual deve responsabilizar-se não apenas pelo funcionamento do sistema escolar, mas também pela realização dos princípios fundamentais de igualdade de oportunidades educativas e de qualidade do ensino.

O fenômeno da liderança está presente desde o surgimento das mais primitivas formas de aglomerados humanos. Segundo Bass (2008, p.3), estudos antropológicos efetuados, tendo como base povos primitivos, concluíram que o líder é elemento presente em praticamente todos os aglomerados humanos, a despeito dos aspectos culturais e da complexidade de arranjos sociais e organizacionais. O gestor escolar, como já visto, passou a ter uma gama de ações inerentes ao seu dia a dia de trabalho, além das já tradicionais administrativas, absorvendo também os aspectos pedagógicos, Polon (2011).

Liderança constituindo-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais, não é possível haver gestão sem liderança, o líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no ambiente escolar. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar (LÜCK, 2011). O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência produtivista que limita enormemente a qualidade do ensino (LÜCK, 2011, p.145)

4. O PAPEL DO GESTOR NA VIDA DOS DOCENTES

Segundo Sant'Anna (2011), o termo gestão vem do latim (*gestio-onis*) e significa ato de gerir, gerência, administração. Então gestão é um processo coletivo coordenado pelo gestor e que envolve a participação da comunidade escolar e suas lideranças. Desse modo, gestão é a geração e torna-se um novo modo de administrar uma realidade, sendo, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

Pode-se dizer que o trabalho do gestor é considerado individual ou coletivo, já que seu principal papel é a de ser um mediador entre o projeto coletivo de escola e os sujeitos sociais que se constituem em seus principais destinatários. E ao ancorar seu trabalho no coletivo da escola, o gestor pode prescindir de decisões centralizadas, muitas vezes desprovidas de sentido e de interesse para a comunidade escolar. Este gestor precisa compreender o significado de gestão “que se constitui o único mecanismo do ser humano, que é a educação, a formação humana dos cidadãos” (LIBÂNEO, 1984).

Para uma escola ser de qualidade, necessita-se basicamente de três condições: professores bem formados, condições de trabalho e um bom gestor. Há que se pensar ainda, que para se aprender criticamente, exige-se a “presença de educadores e educandos criadores, instigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes” (FREIRE, 1996, p. 26). Só assim é possível formar sujeitos conscientes, autônomos, que saibam valorizar a educação, mas, sobretudo, o mundo ao seu redor.

O gestor escolar deve ser o principal pedagogo-educador, e o maior responsável pelo processo ensino aprendizagem. O gestor é aquele que consegue transformar o ambiente conforme Libâneo (2001, p.85) afirma: “a escola precisa deixar de ser meramente uma agencia transmissora de informação e transformar-se num lugar de análises críticas e produção da informação, onde conhecimento possibilita a atribuição de significados à informação”.

5. METODOLOGIA

TIPO DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois segundo (GIL, 1999) “[...] as pesquisas descritivas são aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis [...]”. Contudo, é interessante ressaltar que os dados serão observados, registrados e analisados.

LOCAL DA PESQUISA

As observações deste projeto foram realizadas nas escolas: Escola A e Escola B, as instituições se localizam no município de Parnaíba Piauí.

MÉTODOS

O projeto foi realizado em três etapas: A primeira consistiu nas entrevistas com os gestores das duas escolas alvo da pesquisa, onde foi possível coletar os dados necessários para fundamentar o projeto. Na segunda etapa realizou-se as observações, com comparações com as respostas obtidas nas entrevistas. E na última etapa recolhemos algumas informações doadas pelos alunos em breves relatos sobre o funcionamento das gestões.

1º Etapa

No dia 17 de outubro foi realizado as entrevistas com os gestores das escolas A e B, nestes momentos específico em cada escola, foi possível entender corretamente o funcionamento de cada instituição, bem como que é preciso melhorar e manter-se nas gestões atuais.

2º Etapa

Perante as respostas recolhidas nas entrevistas no dia 14 de outubro foi realizado observações na escola A, e no dia 15 na escola B, uma forma de identificar os pontos abordados pelos gestores das escolas.

3º Etapa

Conforme as entrevistas nas escolas e as observações, se fez necessário uma versão dos alunos para verificação e comprovação dos pontos mais marcantes na primeira e na segunda etapa, tais como: funcionamento da gestão, desenvolvimento da escola na atual gestão, e parceria gestor, professor e alunos.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira gestão a ser entrevistada foi a escola A, logo de início foi possível observar o relacionamento entre o diretor da escola, secretários, coordenadores e professores, uma vez que estavam todos reunidos em sala, enquanto ocorria o intervalo, demonstrando a interação que existiu entre o corpo de funcionários e docentes da instituição de ensino.

Nas respostas cedidas pelo diretor foi possível identificar algo determinante em sua gestão pois além de ocupar o cargo de diretor também é professor na mesma instituição, segundo ele estas funções juntas o fizeram ser mais eficiente na gestão da escola, atentando sempre para melhorar o que ele como professor observa em sala de aula. Quando perguntado se havia alguma coisa que ele desejava realizar pela escola e ainda em todo seu tempo como gestor não conseguiu, sua resposta foi a mais complexa e elaborada, relatando que o problema é a falta de investimentos do governo, como uma escola técnica oferece curso profissionalizantes e não possui estrutura como laboratórios funcionais.

Neste ano de 2019 os alunos da escola foram convidados para participar da olimpíada de matemática na China, os alunos não foram pois não tinham como pagar os custos da viagem e o governo que supostamente prioriza a educação de qualidade não oferece bolsas nem auxílio a esses alunos, então o professor- Diretor ressaltou o dever de um bom gestor está, em este realizar o que estiver em seu alcance para oferecer o ensino de qualidade na medida do que é oferecido pelo sistema, de acordo com as perguntas suas repostas foram esclarecedor e deixando evidente que houve uma grande melhora na rendimento dos alunos as reprovações diminuíram drasticamente e os alunos se mostram satisfeitos com a atual direção da escola.

As observações que aconteceram para verificação das respostas da gestão bem como os relatos dos alunos nos deram resultados que caracterizaram a gestão do colégio A, como dentro das normalidades para uma gestão participativa.

A segunda a ser entrevistada foi a escola B, algumas problemáticas surgiram a direção sempre se encontrava fora da escola em horários cabíveis, fator que demonstra claramente uma grande diferença entre as gestões das duas escolas. No ato da entrevista as respostas foram sempre bem detalhadas mostrando resultados considerados bons, a diretora procurou evidenciar sempre os prêmios da escola mais não ressaltou em nenhum momento a qualidade do ensino, e nem o andamento da aprendizagem dos alunos tendo em vista que são alunos de cursos profissionalizante, (ao contrário do gestor da escolar A, que sempre deixou claro o progresso de seus alunos), perante as observações após a entrevista foi notório que relacionamentos entre professor-diretor, diretor-alunos, alunos-professor, é algo quase que inexistente, o que a grava o rendimento de ambos.

Quando começou a coleta dos relatos dos alunos muitas questões foram respondidas, a autoridade reconhecida pelos alunos na escola é de uma coordenadora pedagógica, com o gestor muitos afirmam não ter contato direto nem indireto, reclamações sobre a forma de ensino oferecida pela escola foram frequentes. Contudo foi possível entender que a realidade repassada para a sociedade, da escola modelo é como se fosse uma máscara, a realidade acaba sendo

diferente, normas, critérios de avaliação tradicionais, feiras, eventos, prêmios, são de suma importância para as escolas mais quando usados para melhorar o ensino, e aprendizagem dos alunos.

Os resultados obtidos por meio da entrevista, observações e relatos de alunos demonstraram que a escola B, possui uma gestão que precisa priorizar a qualidade no ensino.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação de qualidade é urgente nas escolas brasileiras fatores que colaborem com a quebra do sistema educacional aparecem todos os dias, táticas para melhorias surgem trazendo as mais variadas teorias, mais quando se fala em melhorar o ensino das escolas, primeiramente é preciso identificar o que realmente está acontecendo nas gestões. As escolas precisam de diretores, coordenadores, secretários todos responsáveis por sustentar o funcionamento correto da instituição, escolas com uma boa gestão alcança resultados maiores que os esperados.

Contudo perante as escolas A e B existe uma diferença nos modelos de gestões, onde uma está totalmente integrada com o desenvolvimento dos alunos e assim da escola, a outra está com atenção voltada para aquisição de status, sem voltar o olhar para o que a instituição está oferecendo aos alunos, os quais precisam receber uma qualificação de qualidade. Mediante a estes fatores é evidente a problemática que as escolas levantam, pois uma se caracteriza por possui uma gestão que busca melhorias com base no que é possível, em suma a outra escola é detentora de um padrão de qualidade aceitável possuindo uma sede que proporciona aos alunos as mais variadas experiências, mais a gestão não cobra o ensino de qualidade e busca somente titulações, o que sustenta a teoria que para melhorar a educação é preciso melhorar e capacitar os gestores.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Cecília Sávila Oliveira et al. Os Desafios e as Perspectivas da Gestão da Educação Especial e Inclusiva da 1º GRE de Parnaíba-PI. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 7, p. 66-75, 2020.

BASS, B. M. **O Manual de Liderança: Teoria, Pesquisa e Aplicações Gerenciais**. 4.ed. Nova York: Free Press, 2008.

BATISTA, F.F. **A gestão da qualidade total da escola (GQTE): novas reflexões** – Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/ CPS, n. 32/94)

BRASIL. **Lei Nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Ministério da Educação. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf >. Acesso em: 17de JUN. 20

BRASIL. **LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL**, Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.**

LIBÂNEO, J. C. **Tendências pedagógicas na prática escolar.** In: LIBÂNEO, J.C. Democratização da escola pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos 1986.

LIBÂNEO, José C, **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 4. Ed. Goiânia: alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** 7.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Avaliação de desempenho na escola: Texto de orientação de oficina.** Curitiba: CEDHAP, 2002

LUCK, Heloisa. (Org). **Gestão escolar e formação de gestores.** EM Aberto, V, 17, n. 72, p. 1-195, fev/jun. 2000.

MENDONÇA, Fabiana Luzia de Rezende; SILVA, Daniele Nunes Henrique. **Formação docente e inclusão: para uma nova metodologia.** Curitiba: Appris, 2015.

PEREIRA, C. A. R. **A educação especial na formação de professores: um estudo sobre os Cursos de Pedagogia das Universidades Federais do Estado de Minas Gerais (Dissertação de Mestrado).** Universidade de Uberaba, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil, 2019.

POLON, T. L. P. **Perfis de Liderança e seus reflexos na Gestão Escolar.** In: 34ª REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 2011, Anais... Natal: Centro de Convenções, 2011. Disponível em: . Acesso em: 17 JUN 2020

SANT'ANNA, C. S. **Os Sistemas Educacionais Municipais e a Prática da Gestão Democrática: Novas Possibilidades e Concretização.** 2011.

SAVIANI, Demeval. **Escola e Democracia.** 42º ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2012. (Coleção polêmicas do nosso tempo;5).