**GESTÃO E ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: UM ESTUDO SOBRE A CONCEPÇÃO ADOTADA EM ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM IMPERATRIZ**

Brena Freitas Santos Borges

Autora

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão

[brenafreitas04@gmail.com](mailto:brenafreitas04@gmail.com)

**RESUMO**

Ao longo do processo da busca pela organização escolar de qualidade, os modelos de gestão passaram por diversas modificações. A gestão educacional ganhou força a partir da década de 1990, quando foi entendida a necessidade dessa organização para gerar desenvolvimento e estruturação na escola. A partir da elaboração desse conceito, houve uma maior abertura por parte dos envolvidos e ações mais direcionadas e sistemáticas de ensino para a aplicação do mesmo. Isso com o intuito de aperfeiçoar a prática na dimensão escolar utilizando de mecanismos que cada vez mais envolvam a participação não só dos profissionais, mas também de pais, alunos e sociedade. O presente trabalho analisa a gestão e a organização escolar dentro de uma escola pública de educação infantil no município de Imperatriz, por meio de documentos oficiais, entrevistas e pesquisas bibliográficas. A problemática deste trabalho trata-se de identificar qual modelo de gestão adotada na escola municipal de educação infantil pesquisada e se esse modelo que a escola afirma adotar é realmente implementada, com as seguintes questões norteadoras no qual a primeira seria quais as concepções de gestão escolar, como se dá a articulação da concepção de gestão dos documentos oficiais da escola e o cotidiano escolar, quais os mecanismos de participação que a instituição utiliza para a interação da comunidade. Para fundamentar o trabalho utilizamos algumas obras de Heloísa Lück (2007), Marcos Aurélio Silva Soares (2014) e José Carlos Libâneo (2011).

**Palavras-Chave:** Gestão educacional. Escola. Concepções.

**INTRODUÇÃO**

Com a necessidade de uma melhor organização escolar, a gestão surge como um mecanismo para a um novo entendimento sobre organização, que leva em consideração a relação do todo com as suas partes com o intuito de gerar uma maior efetividade do conjunto.

Por meio de observações dos conteúdos estudados em sala de aula e da reflexão da prática na dimensão escolar e analisando as experiências pessoais que tivemos no decorrer da disciplina prática na dimensão educacional, no segundo semestre de 2017, e dando continuidade a investigação da problemática na prática na dimensão escolar no primeiro semestre de 2018, tivemos o interesse em pesquisar a gestão e a organização escolar dentro de uma escola pública

e educação infantil no município de Imperatriz.

Cabe salientar que nesse segundo momento de observação, no primeiro semestre de 2018, foi importante para identificarmos algumas alterações na realidade da escola em relação às características do Projeto Político Pedagógico, documento oficial da instituição necessário para a pesquisa como novos elementos para a discussão do tema deste presente artigo.

A partir desse tema, elencamos algumas questões norteadoras para este trabalho, no qual a primeira seria quais as concepções de gestão escolar, como se dá a articulação da concepção de gestão dos documentos oficiais da escola e o cotidiano escolar, quais os mecanismos de participação que a instituição utiliza para a interação da comunidade. Por meio desses questionamentos desenvolvemos o conteúdo e a observação dentro da escola pesquisada.

Partimos da problematização de identificar qual o modelo de gestão adotada na escola municipal de educação infantil pesquisada e se esse modelo que a escola afirma adotar é realmente implementado.

A metodologia utilizada para esse artigo foi a pesquisa bibliográfica e de campo, com uma abordagem qualitativa envolvendo gestor, coordenador, pedagogo e professores, ou seja, somente foi observado em nossa pesquisa o corpo docente e equipe pedagógica da escola. Os instrumentos utilizados na pesquisa foram entrevista, observação e análise documental. Para fundamentar o trabalho utilizamos algumas obras de Heloísa Lück (2007), Marcos Aurélio Silva Soares (2014) e José Carlos Libâneo (2011).

O presente artigo foi organizado em três partes: As concepções de gestão escolar, a articulação da concepção de gestão dos documentos oficiais da escola e o cotidiano escolar, os mecanismos de participação utilizados pela escola para a interação da comunidade.

**1 GESTÃO: SURGIMENTO E CARACTERÍSTICAS NO ÂMBITO ESCOLAR**

No âmbito educacional, a gestão surge a partir da necessidade de um novo método para a organização escolar na área administrativa. Diferentemente da administração empresarial, a gestão escolar exige ações articuladas e participativas como condição para qualificar o sistema de ensino, superando as necessidades de orientações de referencial teórico e de adotar novos métodos.

O objetivo da gestão é utilizar métodos democráticos e participativos com o intuito de direcionar com mais qualidade e competência o ensino nas escolas, direcionando e garantindo avanços nos processos educacionais e orientando os alunos e profissionais envolvidos para uma melhor aprendizagem.

A gestão educacional constitui uma área da educação que observa e interfere as questões que envolvem a educação escolar e buscam criar estratégias que reforcem a reciprocidade.

Em contrapartida, atualmente há uma dificuldade de reconhecer que a realidade escolar deve ser dinâmica e que as dificuldades no processo educacional necessitam de ações mais criativas e conjuntamente trabalhadas, como afirma Lück (2006, p. 25):

No entanto, estes aspectos dentre outras, têm ocorrido na educação brasileira evidenciando-se na falta de reconhecimento de que a realidade é dinâmica e que os desafios experimentados no processo educacional são globais e abrangentes, demandando ação compreensiva, pelo empenho de pessoas organizadas em torno de um projeto conjunto.

A sociedade vive atualmente em uma época de mudanças, e o modo como a realidade é vista e como o homem participa dela é uma das mais significativas. Um ponto relevante é o desenvolvimento da consciência onde as práticas autoritárias e centralizadoras são vistas como empecilho para o desenvolvimento e conduzem ao fracasso evolutivo.

Com o desenvolvimento da conscientização, surge um novo paradigma que busca superar as limitações e atuar de maneira mais efetiva. Esse paradigma utiliza práticas interativas e democráticas e é caracterizada por movimentos participativos que envolvem os profissionais da educação, alunos e comunidade.

* 1. **As concepções de gestão escolar**

A gestão educacional possui um leque de categorias que surgiram a partir das necessidades sociais, culturais e políticas que envolvem sociedade e formação dos alunos. A partir da elaboração desse conceito, houve uma maior abertura por parte dos envolvidos e ações

mais direcionadas e sistemáticas de ensino para a aplicação do mesmo.

Segundo Lück (2007), essa gestão ganhou evidência a partir da década de 1990, quando foi reconhecida como uma base para a realização de ações e organizações que visam o desenvolvimento da escola. A gestão surge como uma superação dos limites do conceito de administração e conduz a um novo destino para das organizações que leva em conta a relação do todo com as suas partes para promover um melhor trabalho em conjunto.

Para a análise do modelo de gestão da escola observada, primeiramente, é importante destacar as concepções de gestão escolar que são: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

De acordo com Libâneo (2011), a concepção técnico-científica é caracterizada por um poder centralizado em uma pessoa, onde os demais só cumprem ordens, ou seja, não há participação de professores, alunos e funcionários. Essa tendência diminui a autonomia e enfraquece o poder de decisão e de pensamento do profissional sobre o seu trabalho.

Esse modelo valoriza a autoridade e a subordinação, priorizando a execução de tarefas e distanciando o trabalho em conjunto da escola com a comunidade. Utilizando de hierarquia de cargos e funções, ela se aproxima da utilização de práticas na área da administração empresarial.

Por outro lado, as outras três concepções possuem uma visão diferenciada e que valoriza o trabalho participativo e coletivo, se opondo ao modelo técnico-científico que prioriza as relações de autoridade e subordinação.

Na concepção autogestionária prevalece o trabalho com decisões coletivas. Quanto à organização da escola, tende a abdicar a atitude autoritária e valoriza a capacidade do grupo de criar suas próprias regras e métodos, com a participação de professores, alunos, pais e integrantes da comunidade.

A concepção interpretativa prioriza as relações subjetivas nos processos de organização escolar. As práticas dessa concepção utilizam as experiências subjetivas como embasamento para a organização escolar. Assim como na concepção autogestionária, também há uma recusa quanto a seguir normas e regras já estabelecidas.

Quanto à concepção democrático-participativa utiliza uma relação mais democrática entre direção, profissionais e sociedade. Acredita que a tomada de decisões deve ser de forma coletiva, cada profissional atua em uma área, coordenando e avaliando de forma sistemática a organização escolar.

A gestão democrática é uma atividade que implica na participação coletiva e que depende de profissionais capacitados e com responsabilidades individuais que promovam ações

coordenadamente, como afirma Libâneo (2011, p.326):

A gestão democrática por um lado, é uma atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada.

Esse modelo de gestão foi instituído desde 1988 no ensino público, estabelecendo uma relação democrática de poder, sendo um fator fundamental para o envolvimento da sociedade no âmbito escolar. As atividades da direção são articuladas com iniciativa e participação de profissionais da escola e da comunidade que se relaciona com ela.

As relações humanas nas tomadas de decisão a respeito de ações na escola atuam com o objetivo de atingir com êxito os propósitos da instituição e para isso, valoriza que é preciso por em prática as tomadas de decisões, viabilizando assim, o processo de ensino-aprendizagem.

Diferentemente da gestão da administração do ramo empresarial, que utiliza a participação como estratégia para o aumento de produção, a gestão democrática-participativa nas escolas proporciona “melhor conhecimento e objetivos e metas da escola [...] e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.” (LIBÂNEO, 2011, p. 328)

A escola pesquisada é uma instituição pública direcionada a educação infantil. Foi construída recentemente, possui apenas um ano de funcionamento e está situada em um bairro da periferia de Imperatriz. Mesmo com o foco na comunidade carente também atende pessoas com um poder aquisitivo mais elevado, isso principalmente pelo fato de a instituição ter boa estrutura.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevista e observação com a equipe diretiva que afirmou que o modelo de gestão adotado é o democrático-participativo.

Ao analisar a rotina escolar, foram percebidos aspectos importantes deste modelo: a interação da direção com os profissionais da escola, o desenvolvimento de projetos com a participação dos pais, alunos e comunidade e a capacitação dos profissionais como forma de qualificar o corpo docente para desenvolver melhor o trabalho no âmbito escolar. Porém, ao observar a instituição e suas ações, também foi possível perceber que existem características de outras concepções quanto à organização escolar.

Durante as observações foi verificado um poder centralizado na gestão da instituição - diretora, coordenadora e pedagoga - em relação às tomadas de decisões sobre a elaboração do Projeto Político Pedagógico. Com a segunda etapa do processo de observação no primeiro semestre de 2017 foi verificado que o PPP, documento oficial do qual analisamos durante a pesquisa, estava concluído e tivemos a oportunidade de aprofundar a análise desse documento

da instituição.

Nesse segundo momento de observação com a elaboração do Projeto Político Pedagógico- PPP concluída percebemos que esse documento defende a participação da equipe pedagógica e da comunidade, fazendo o levantamento de dados por meio de questionários, tendo como foco a melhoria da prática na instituição escolar. Porém, vale destacar que, em relação aos demais funcionários da instituição, não observamos a participação dos mesmos na elaboração do PPP. Ou seja, essa atitude é considerada uma característica da concepção técnico-científica.

* 1. **A articulação da concepção da gestão democrático-participativa nos documentos oficiais da escola e no cotidiano escolar**

A pesquisa foi realizada por meio de entrevista com a gestora da escola de educação infantil, formada em Pedagogia por uma instituição à distância. No decorrer do trabalho, ela será caracterizada pela letra G com o intuito de preservar a identidade da mesma.

Na entrevista com a gestora foi feita a pergunta: Qual modelo de gestão implementada na escola? A entrevistada G deu a seguinte resposta:

É o democrático-participativo. Eu acredito que aqui na escola todos dão a sua opinião, todos são ouvidos e respeitados. Só que na medida do possível é colocado em prática [...] nem toda (opinião) dá de colocar em prática. Então, na medida do possível e com a ajuda de todos, a melhor será colocada em prática.

Em sua fala, foi possível observar que o modelo que a instituição afirma utilizar é democrático-participativo, onde há a participação de “todos” nas tomadas de decisões. Em certo ponto da entrevista, a gestora afirma que a aplicação desse modelo de gestão na prática acontece “em parceria com todo o corpo docente”.

Ao analisar essa resposta da gestora quanto à prática da gestão participativa, é perceptível que ela desconhece a definição do modelo que diz aplicar na escola. Expondo, de certa forma, um pensamento limitado de que a gestão democrático-participativa se baseia apenas no corpo docente, excluindo assim o envolvimento dos pais e comunidade.

Durante o primeiro momento de observação na escola percebeu-se que na elaboração do PPP não houve a abertura por parte da equipe diretiva para a participação dos docentes, alunos ou comunidade. O que caracteriza uma divergência quanto ao modelo de gestão que a gestora alega utilizar.

Entretanto, em outros aspectos analisados na prática da gestora, no segundo de observação, percebemos a interação da equipe diretiva com os professores, pais e comunidade, ou seja, mesmo tendo momentos de ausência de interação entre os profissionais há, em contrapartida, momentos de envolvimento com a equipe docente.

Soares (2014, p. 77) afirma que na gestão democrática é necessário envolver “todos os segmentos da escola na construção do PPP [...] para que a escola cumpra sua missão: socializar o saber acumulado, oportunizando as camadas populares a compreensão crítica das relações sociais das quais fazem parte”. Ou seja, para afirmar o uso desse modelo, é essencial o envolvimento do tripé que sustenta uma sociedade equilibrada: escola, alunos e comunidade.

Pelos dados obtidos, ao contrário das características da democrática-participativa, é visível que a gestão possui algumas características de outro modelo: o técnico-científico. Este usa de poder centralizador, no que diz respeito às decisões destacando a subordinação e a comunicação linear com procedimentos burocráticos de controle de atividades (LIBÂNEO, 2011).

Vale ressaltar que a postura da gestora quanto à comunicação com os docentes e outros colaboradores acontece de forma positiva, além da realização de reunião de pais e planejamento escolar, gerando assim um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades e uma interação maior entre os colaboradores.

* 1. **Os mecanismos de participação utilizados pela escola para a interação da comunidade**

A gestão democrática deve atuar em todas as áreas da escola. É preciso compreender que a participação dos pais e comunidades é o principal fator para o desenvolvimento da administração escolar e o processo de ensino-aprendizagem, sendo que a democracia não será alcançada sem esse envolvimento.

De acordo com Soares (2014) existem mecanismos que são relevantes para concretizar os objetivos da escola e fortalecer o envolvimento da sociedade com o intuito de democratizar a educação nas instituições. Dentre os mecanismos estão: conselho escolar e reunião pedagógica.

O conselho escolar é composto por todos os segmentos da equipe escolar, além de pais e alunos, com o principal intuito de promover o desenvolvimento da educação e garantir que os envolvidos tenham um papel efetivo nas decisões sobre o futuro da instituição.

Podemos afirmar que o objetivo básico de um mecanismo de gestão democrática organizado de forma colegiada é propiciar a ampliação do espaço político da cidadania, garantindo a comunidade escolar o direito de participar, ativa e organizadamente, das definições políticas da escola (SOUSA, 2014, p.148).

Na escola pesquisada foi observado que o conselho escolar é registrado em documentos oficiais. Porém no período da realização da pesquisa por meio de conversas com alguns dos participantes designados para as funções do conselho, não houve a realização de reuniões do conselho.

A reunião pedagógica são todas as reuniões que a escola realiza com professores, funcionários, pais e alunos que podem ocorrer em conjunto ou separadamente. Soares (2014) afirma que a finalidade dessas reuniões é definir em conjunto com a comunidade escolar quais as metas a serem alcançadas e os desafios que irão enfrentar no decorrer do ano letivo.

Ainda segundo o autor, “para que os objetivos sejam traçados, todos os envolvidos nos processos devem ser ouvidos e convidados a demonstrarem seus anseios e suas expectativas e preocupações em relação ao bom desenvolvimento na escola” (p.142). A partir desse segundo momento de observação na escola constatamos que a instituição escolar valoriza a reunião de pais como forma de envolver os pais e a comunidade nos projetos que a mesma realiza.

Deste modo, deve haver um incentivo por parte da gestão para a participação dos profissionais nos mecanismos que são oferecidos na instituição escolar. A formação continuada torna-se um incentivo primordial para que a equipe docente esteja preparada para realizar ações e reflexões sobre a educação.

No decorrer da pesquisa foi constatado que é oferecida a formação continuada ao corpo docente da instituição, a fim de promover uma qualificação ao profissional da área educacional. Essa formação continuada é realizada das seguintes formas: Congressos municipais, seminários, conferências, mini cursos, workshops etc., fornecidas por parte da Secretaria Municipal da Educação (SEMED).

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do estudo realizado por meio da entrevista, observação e revisões bibliográficas na escola municipal de educação infantil durante esses dois momentos de observação e enfatizando esse segundo momento, pôde-se analisar qual modelo de gestão que a instituição afirma utilizar e o que realmente é visto na prática escolar. Além disso, pôde-se perceber o valor dos documentos oficiais nos momentos de pesquisa que tivemos e a importância desses documentos para identificar as características da instituição escolar.

É notória a heterogeneidade nas ações dos modelos de gestão escolar, técnico-científico e democrático-participativo, pois não há a aplicação apenas de um desses modelos de gestão. Além disso, foi perceptível que é inviável a utilização de todas as características do modelo democrático. E mediante da comparação desses dois momentos de observação que constatamos essa característica na gestão escolar da escola.

Há uma grande importância de todo o estudo sobre os mecanismos da gestão democrática instituídos na escola pesquisada para que possamos compreender todo o funcionamento da gestão e da organização escolar, envolvendo o trabalho que a gestora realiza dentro das atribuições do seu cargo.

Por meio da pesquisa, comparando esses dois momentos de observação, foi percebida por parte da equipe diretiva da instituição a necessidade de incentivar os profissionais e a comunidade na atuação da reflexão sobre o processo ensino-aprendizagem na escola, evidenciando assim a utilização de uma das características do modelo de gestão democrático-participativo.

A formação continuada para os docentes desta instituição serve como um aperfeiçoamento do papel docente e um incentivo para que estes profissionais tenham uma maior compreensão do funcionamento da organização escolar e assim promover com mais eficiência soluções para o sistema educacional da instituição.

Em relação à participação da comunidade deve ser incentivada através da partilha de poder, dividindo responsabilidades e possibilitando a participação da comunidade nas tomadas de decisões que envolvem o ensino-aprendizagem.

**Referências**

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2011. Págs: 315-351.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3ed. – Pretópolis, Rj: Vozes, 2007. Série: Cadernos de Gestão.

SOARES, Marcos Aurélio Silva. **O pedagogo e a organização do trabalho pedagógico**. 2 ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.