

PRÁTICAS EM GESTÃO EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS: A EXPERIÊNCIA DE SOBRAL

MANAGEMENT PRACTICES IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS: THE SOBRAL EXPERIENCE

PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES: LA EXPERIENCIA DE SOBRAL

Maria da Penha Cardoso

Doutora em Ciências da Educação – UNISAL – PY, Mestre em Ciências da Educação – UNISAL – PY, Especialista em Gestão Escolar – UEVA, licenciada em História – UEVA e Pedagogia - UNINTER

RESUMO

O presente trabalho abordou a temática “práticas em gestão” como forma de justificar a real necessidade de se discutir sobre novos enfoques das organizações, neste caso, das organizações educacionais no município de Sobral, no Estado do Ceará. O objetivo foi apresentar questões discutidas no âmbito da gestão em contextos educacionais da educação pública. Ao iniciar essa discussão recorreu-se aos novos enfoques das organizações administrativas quer seja na escola ou em outros espaços, em cujas terminologias estão termos relacionados a controle, eficiência, eficácia e resultados, no modelo capitalista onde tudo gira em torno do ganho, do lucro e da produtividade. Para a fundamentação teórica, recorreu-se a Libâneo, Oliveira e Toschi (2010) e Paro (2007). Em pleno século XXI ainda é forte a ideia de que a escola é mera transmissora de conhecimentos. Dentro do contexto globalizado se faz necessário repensar posturas, renovar metodologias para então promover outros conhecimentos, que levem o aluno não somente a aprender a ler e a escrever, mas principalmente a elevar seu potencial para participar na sociedade como cidadão crítico e comprometido com seu tempo, que apresente resultados e eficácia a favor da transformação social. Tomou-se como base a gestão escolar, cujo gestor tem o papel de liderar sua equipe, pôr em prática suas ideias para que possa de verdade ocorrer a “transformação”. Desse gestor espera-se que seja o grande articulador entre a escola e a comunidade. Tudo gira em torno dele, mas, apesar do poder de tomada de decisão, recorre à escuta da comunidade para junto com esta gerenciar, liderar e alcançar os resultados. Nesses termos, a figura do gestor escolar é a mais importante no contexto escolar, trazendo para si toda responsabilidade e, ao mesmo tempo, socializando as angústias e anseios.

Palavras-chave: Liderança. Práticas em gestão. Educação pública.

ABSTRACT

This paper approached the theme "management practices" as a way to justify the real need to discuss about new approaches of organizations, in this case, educational organizations in the municipality of Sobral, Ceará State, Brazil. The objective was to present issues discussed in the management environment within the educational contexts of public education. To begin this discussion, we resorted to the new approaches of the administrative organizations, whether in the school or other spaces, in whose terminology are terms related to control, efficiency, effectiveness and results, in a capitalist model where everything revolves around gain, profit and productivity. For theoretical basis we used Libâneo, Oliveira and Toschi (2010) and Paro (2007). In the 21st century the idea that the school is merely a transmitter of knowledge is still strong. Within the globalized context, it is necessary to rethink attitudes, renew methodologies to promote other knowledge that will lead students not only to learn to read and write, but especially to increase their potential to participate in society as critical citizens, committed to their time, achieving results and effectiveness in favor of social transformation. Regarding school management, the manager whose role is to lead his team, puts his ideas into practice so that the “transformation” can actually take place. This manager is expected to be the great articulator between the school and the community. Everything revolves around this relation, and despite the manager’s power of decision making, one must listen to the community to manage, lead and

achieve the results. In these terms, the school managers are most important in the school context, bringing all responsibility to themselves and at the same time socializing anxieties and wishes.

Keywords: Leadership. Management practices. Public education.

RESUMEN

El presente trabajo aborda la temática “prácticas en gestión” como forma de justificar la real necesidad de discutirse sobre los nuevos enfoques en las organizaciones, en este caso, en las organizaciones educativas en el Municipio de Sobral, estado de Ceará (Brasil). El objetivo fue presentar cuestiones discutidas en el ámbito de la gestión en contextos educativos de la educación pública. Al comenzar esa discusión, se recurrió a los nuevos enfoques sobre las organizaciones administrativas, tanto en la escuela como en otros espacios, en cuya terminología se encuentran conceptos relacionados con control, eficiencia, eficacia y resultados en el modelo capitalista, donde todo se refiere a ganancias, lucro y productividad. Para la fundamentación teórica se buscó a Libâneo, Oliveira e Toschi (2010) e Paro (2007). En pleno siglo XXI, todavía es fuerte la idea de que la escuela es una simple transmisora de conocimientos. En el contexto globalizado es necesario repensar posturas, renovar metodologías, para entonces promover otros conocimientos, que lleven a los alumnos no solamente a aprender a leer y escribir, sino principalmente a elevar su potencial para participar en la sociedad como ciudadanos críticos y comprometidos con su tiempo, que presenten resultados y eficacia en favor de la transformación social. En esta investigación, se asumió como base la gestión escolar, cuyo gestor tiene el rol de liderar su grupo, poner en práctica ideas para que pueda de verdad ocurrir la “transformación”. De ese gestor, se espera que sea el gran articulador entre la escuela y la comunidad. Todo sucede en torno a él, pero, a pesar del poder de tomar decisiones, prefiere escuchar a la comunidad para, juntamente con ella, dirigir, liderar y alcanzar resultados. En esos términos, la figura del gestor escolar es la más importante en el contexto escolar, pues atrae para sí toda la responsabilidad y, al mismo tiempo, socializa angustias y anhelos.

Palabras-clave: Liderazgo. Prácticas en gestión. Educación pública.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como objetivo apresentar de forma descritiva questões que estão em evidência no meio educacional, ou seja, boas práticas de gestão escolar. A escolha justifica-se pela real necessidade de discutir sobre os novos enfoques das organizações educacionais, neste caso, a gestão escolar no município de Sobral. Ao iniciar a discussão, recorreu-se ao modelo implantado no referido município desde 2001, quando, por vontade política do gestor maior e em decisão com a sociedade civil, se dirigiu um novo olhar para a gestão escolar, tendo como protagonista o aluno, como foco de todo o trabalho. A metodologia utilizada foi a entrevista semiestruturada, em conversa com os diretores da rede municipal de ensino sobre o processo de ensino e aprendizagem, sobre a quebra de velhos paradigmas e algumas práticas inovadoras que fizeram o município de Sobral ter a melhor educação do Brasil. Durante as entrevistas os diretores foram unânimes em apontar o que foi feito para melhorar significativamente os resultados de

aprendizagem. Assim, ficou evidenciado que há todo um trabalho da escola com a comunidade, com o diretor escolar como grande articulador dos processos educativos.

Boas práticas em gestão escolar no semiárido nordestino: a experiência de Sobral

Quando se fala em boas práticas em gestão se reporta imediatamente a algo que tem como figura principal o diretor da escola. No entanto, no município de Sobral, cidade localizada na Zona Norte do Estado do Ceará, distante 220 km da capital cearense, as boas práticas são um conjunto de ações que envolvem não somente o diretor escolar, mas toda a comunidade local, tanto na sede do município como na zona urbana onde essas práticas se consolidam de forma linear. Libâneo (2010) define algumas concepções de gestão escolar e a estrutura organizacional da escola em duas grandes vertentes: a de cunho científico-racional e a de cunho sociopolítico (LIBÂNEO 2010).

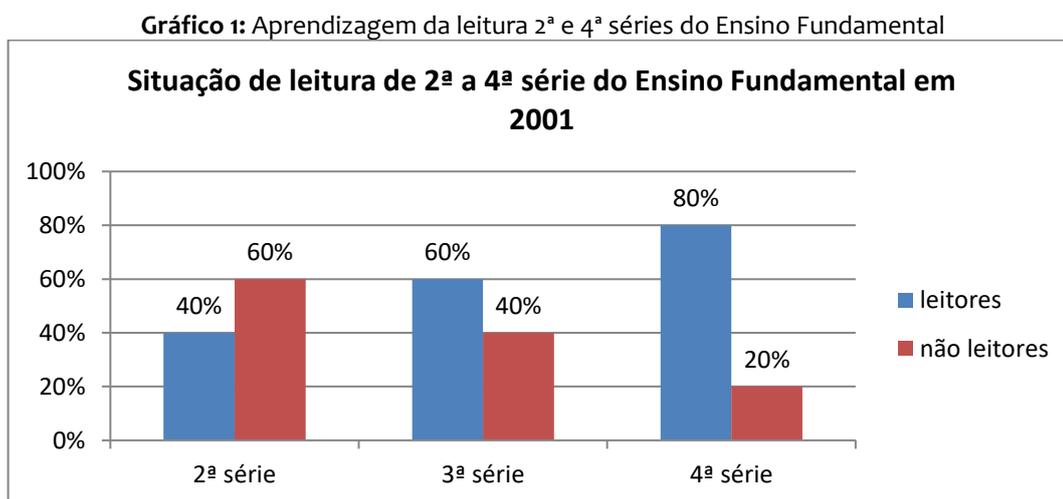
E corroborando com estas vertentes, considera-se a organização da gestão escolar como um processo “formado por pessoas para pessoas”. Estes processos, segundo o autor, estão presentes na pedagogia da afetividade, onde pais e filhos participam; se unem a comunidade e a escola e vice-versa num só sentimento, o da participação ou da partilha. O sentimento racionalista não cabe dentro dessa perspectiva, pois são processos tecnocratas que estão totalmente voltados para a neutralidade, como se a escola não fosse feita de pessoas, de gente, de afetos; nesse processo não se consegue trabalhar com emoções, apenas a intelectualidade importa. No caso da experiência de Sobral, todo o trabalho esteve voltado para as questões sociopolíticas. Desmitificaram-se velhos paradigmas de que “filho de pobre não aprende”, crianças em situação de vulnerabilidade jamais aprendem. Mas para tanto foram criadas algumas estratégias que Libâneo chamou de democrático-participativas. Foi a maneira que Sobral escolheu para fundamentar-se numa nova concepção de gestão de ensino e de aprendizagem. Trabalhar nessa concepção e dar um novo tom aos processos, tornando-os orgânicos, ou seja, trabalhar na perspectiva da construção de ecossistemas comunicativos entre a gestão escolar e os demais sujeitos. Dentro dessa concepção o trabalho acontece de forma coletiva e participativa, ou seja, a gestão compartilhada. Na visão de Paro (2007), a escola deverá organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores, objetivos esses que devem estar articulados aos interesses dos trabalhadores (PARO 2007). Portanto nos fala Libâneo:

A organização e gestão da escola correspondem, portanto, à necessidade de a instituição escolar dispor das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos. Elas visam: a) prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula; b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação, e fazer avaliação e o acompanhamento dessa participação; c) garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos. (LIBÂNEO, 2010, p. 294)

Observando o que Libâneo recomenda para que a gestão da escola realize seus objetivos, é preciso destacar que todos esses critérios precisam ser levados em conta; eles apontam para desenvolver boas práticas de gestão nos contextos organizacionais.

As estratégias que mudaram a educação de Sobral

A partir de um diagnóstico realizado no final do ano 2000 nas escolas municipais de Sobral, deparou-se com uma realidade não conhecida pela sociedade; alunos frequentavam a escola, professores entravam na sala de aula, diretores “administravam” as escolas, no entanto, os alunos não aprendiam, os professores não ensinavam e os diretores não administravam na perspectiva dos resultados.



Fonte: Secretaria Municipal de Sobral (2001)

Observando o gráfico 1, é notório o baixo desempenho dos alunos na leitura e mais baixo ainda eram os dados da escrita. No total, de acordo com o diagnóstico realizado naquele ano, 48% dessas crianças eram leitoras e 52% não-leitoras. A gestão escolar era feita por indicação política. Uma das primeiras iniciativas foi a de fazer seleção para diretores,

que passou por várias etapas. Muitas foram as estratégias para a melhoria da qualidade do ensino. Uma delas foi o *fortalecimento da ação pedagógica* na escola, sendo uma das práticas, a organização do tempo em sala de aula; o objetivo era apoiar a estrutura das aprendizagens, primando pela excelência acadêmica.

O diretor passa de mero administrador para articulador das ações pedagógicas, pensar a escola por excelência. Dentre as práticas da gestão estava o *controle da frequência dos alunos*, monitorada com a participação de todos, do vigilante ao coordenador pedagógico, cada um contribuía para que tudo estivesse alinhado dentro de um equilíbrio ecologicamente pensado pela gestão da escola. Outra estratégia foi o *acompanhamento dos índices de desempenho dos alunos*. Coordenadores pedagógicos e diretores monitoravam os índices de leitura e escrita dos alunos. Existiam nas escolas duas metas prioritárias, que eram as preocupações dos gestores: a Meta 1 e a Meta 2. A Meta 1 era o cuidado excessivo com o acesso das crianças na idade certa. Antes mesmo da Lei 11.274 de 2006 (BRASIL, 2006), que estabelece diretrizes e bases da educação nacional, dispondo da duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade, Sobral em 2002 já realizava a matrícula dentro dessa normativa. Assim, a meta 1 era o cumprimento rigoroso de matricular as crianças de 6 anos no primeiro ano do ensino fundamental. A Meta 2 era alfabetizar todas as crianças que já estavam na escola do 2º ao 9º ano, que ainda não dominavam a leitura e a escrita.

Para isso, todas as escolas criaram estratégias para o cumprimento dessas metas tais como: criação de rotinas pedagógicas em sala de aula; construção de planos de aula estruturados; avaliação da aprendizagem curricular pela escola; análise e alinhamento pedagógico; leitura diária dos diagnósticos realizados pela coordenação pedagógica; envolvimento das famílias no processo de ensino e aprendizagem; socialização das práticas educativas pelos docentes para o desenvolvimento das aprendizagens de excelência acadêmica; diminuição da quantidade de alunos por turma; apoio irrestrito para o desenvolvimento das aprendizagens acadêmicas; acompanhamento dos dados estatísticos da escola (abandono e evasão); elaboração da proposta pedagógica construída de forma coletiva; criação dos conselhos escolares; protagonismo da participação da família. Diante das práticas mencionadas, indagou-se dos diretores entrevistados, quais as práticas mais vivenciadas por todos na escola. Todos foram unânimes em responder que são os resultados alcançados na excelência acadêmica como:

alfabetização na idade certa, os níveis de proficiência de Língua Portuguesa e Matemática e o bom diálogo com as famílias dos alunos; isso facilita a melhoria dos processos organizacionais. Também citaram como boas práticas a resolução de situações-problema no coletivo, com a participação de todos, com o apoio da Secretaria de Educação, do Conselho Escolar e do Conselho Municipal de Educação. “Todo dia na escola há atividades inovadoras para a aprendizagem da leitura e da escrita e muitas vezes o diretor participa dessa tomada de decisão”.

De acordo com depoimentos no livro “Vencendo desafios da aprendizagem nas séries iniciais: a experiência de Sobral”, fica claro o papel da autonomia dada ao diretor, no sentido de decidir no coletivo sobre a aprendizagem dos alunos, sobre a forma de organizar o espaço escolar. “Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens” (LIBÂNEO 2010).

Dentre outras práticas organizacionais da gestão educacional em Sobral está a formação em serviço para professores, o material estruturado para todas as etapas desde a educação infantil ao ensino fundamental. As práticas em relação à inclusão dos alunos com deficiência é uma experiência pioneira no município desde a implementação das políticas educacionais; proporcionou o atendimento de 4 a 14 anos para “todos” sem distinção, garantindo o princípio da equidade no que diz respeito ao acesso, permanência e sucesso escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho sobre as práticas em gestão em contextos organizacionais foi a temática escolhida para pesquisar, para refletir como essas práticas se consolidam nas organizações educacionais, no caso a escola. O objetivo foi apresentar as questões que se discutem nos vários contextos da escola pública.

Ao realizar a pesquisa houve dificuldades em encontrar bibliografia própria da experiência de Sobral, ficando as informações a cargo das entrevistas, das informações obtidas pelos gestores. Quanto ao diálogo com os autores citados, foram pertinentes as relações da literatura com o que foi encontrado na pesquisa. Práticas como liderança da

gestão, autonomia administrativa, autonomia pedagógica e autonomia financeira, acompanhamento dos índices de desempenho acadêmico dos alunos foram pontos de destaque. Ao final da pesquisa, foi possível compreender que a melhoria da qualidade da educação não depende somente da aprendizagem dos alunos, mas de toda uma organização sistêmica da rede de ensino, da gestão da escola, do envolvimento da comunidade, da liderança do diretor, com ações integradoras que se operacionalizam com objetivos comuns a todos da escola. Percebeu-se que os desafios da gestão não param. A escola não é ilha, ela é dinâmica, sistêmica e ao mesmo tempo plural. Dificuldades nunca vão deixar de existir, problemas sempre estarão na agenda da gestão. Constatou-se que acompanhamento, monitoramento e avaliação são pontos nevrálgicos na experiência de Sobral. Os indicadores de desempenho como aprovação, reprovação, evasão, abandono e alfabetização das crianças continuam sendo o sinal de alerta para as boas práticas da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação** – LDB Lei nº 9394/1996 Brasília MEC 1996.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei 11.274/06** Institui as diretrizes para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos. Brasília MEC 2006.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE disponível em: <http://www.ibgeciudades.gov.br> consultado em 29 de setembro de 2018.

LIBÂNEO José Carlos, OLIVEIRA. João Ferreira de, TOSCHI. Mariza Islabra (orgs) **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO. Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez 2007.

SOBRAL. Secretaria Municipal de Educação de Sobral. **Política de educação de Sobral**. SEDUC, 2001.