

OS REFLEXOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NOS RESULTADOS DO IDEB EM ESCOLAS PÚBLICAS DE SÃO LUÍS – MA

Aline da Silva Filgueiras ¹
Ana Beatriz Frazão da Silva ²
Anielle Rabelo Bezerra ³
Larissa Christine Pinheiro Nunes ⁴

RESUMO

O presente artigo se propõe a refletir sobre as competências profissionais básicas que orientam os gestores para participação eficiente na organização do trabalho pedagógico, a fim de demonstrar seu papel nos processos decisórios e nas atividades que envolvem os aspectos administrativo, pedagógico e financeiro inerentes ao contexto escolar. E a partir disso, destaca a realidade vivenciada em duas escolas públicas de São Luís do Maranhão, analisando como o desenvolvimento destas atividades influenciam no funcionamento da instituição, tendo em vista a melhor aprendizagem dos alunos. Nessa perspectiva, a pesquisa foi realizada nas seguintes etapas: levantamento e estudo de referencial teórico por pesquisas bibliográficas e em repositórios digitais sobre o IDEB, que nos deram embasamento acerca da temática escolhida e para a elaboração dos instrumentos de pesquisa. Coleta de dados no campo e análise dos mesmos. E por fim, elaboração da síntese da pesquisa que culminou na elaboração deste artigo.

Palavras-chave: Gestão, Organização do Trabalho Escolar, IDEB.

INTRODUÇÃO

Considerando que a organização escolar é um trabalho dinâmico e coletivo, faz-se necessário que os educadores desenvolvam competências profissionais básicas, pedagógicas e administrativas, para que possam efetivamente participar da Gestão e Organização da Escola. Contudo, a averiguação da realidade suscita alguns questionamentos e reflexões sobre as dimensões de gestão que repousam nas relações estabelecidas no interior da escola.

Seguindo essa prerrogativa, este artigo é resultante de atividades de pesquisa de graduandas do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Maranhão, visando compreender como a atuação do Gestor Escolar incide em implicações positivas ou negativas

¹ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, alyny.filgueirasilva15@hotmail.com;

² Graduanda pelo Curso Pedagogia da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, anafrazao634@gmail.com;

³ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, anielerabelo97@outlook.com;

⁴ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, larissa181098@hotmail.com;

na organização do trabalho pedagógico e administrativo das escolas públicas, sendo inclusive um dos fatores que podem influenciar no desempenho escolar dos alunos.

No que diz respeito à coleta de dados, esta ocorreu durante visitas à duas escolas da rede municipal de São Luís, que neste âmbito adotar-se-á as incógnitas A e B para nomeá-las, com o intuito de preservar suas identidades. Nesse contexto, a relevância da pesquisa justifica-se pela necessidade de se repensar a importância do papel do gestor escolar da rede pública na efetivação da gestão democrática, à medida que cabe a ele favorecer a criação de espaços de participação na tomada de decisões, de modo que todos os envolvidos busquem assegurar processo de ensino e aprendizagem escolar de qualidade.

De forma que, o texto é estruturado em duas seções que visam abordar da maneira mais significativa possível este tema que é de suma importância. A primeira versa sobre as concepções de gestão, enfatizando o papel do gestor na construção de uma escola democrática e participativa e aspectos que dizem respeito a gestão de ensino.

E a segunda aborda os dados da pesquisa nas escolas e suas respectivas análises à égide do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Por fim, reconhecemos que este é um tema de incontáveis possibilidades, e que nossas reflexões somam-se a muitas outras, entretanto, acreditamos que um novo olhar sempre contribui na construção do conhecimento.

METODOLOGIA

A pesquisa tem abordagem qualitativa, uma vez que trata-se de aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão das competências profissionais básicas que orientam os gestores para participação eficiente na organização do trabalho pedagógico. O levantamento de dados foi feito por meio de pesquisa documental e bibliográfica à égide de autores que discutem essa problemática como Nóvoa (1995), Abdalla (2000), Libâneo (2012) entre outros.

Foram utilizados roteiros de entrevista semiestruturado e os colaboradores foram: diretores das escolas e coordenadores pedagógicos, haja vista que estes fazem parte da gestão escolar.

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR

Conforme supracitado, visando assegurar o melhor funcionamento da instituição escolar as atribuições do gestor se caracterizam em técnico-administrativa e pedagógico-curricular. A saber:

As organizações institucionais escolares no princípio tinham apenas o caráter, métodos puramente administrativos. De acordo com Libâneo (2012) os objetivos da educação estão pautados na formação de pessoas, com natureza interativa nas relações interpessoais. Mas o que é necessário compreender é que essas ações dependem de uma ação coletiva dos profissionais que constitui a organização escolar. Sobre as instituições escolares e o sistema de organização escolar Libâneo (2012) aponta que:

As instituições sociais existem para realizar objetivos. Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos. (LIBÂNEO, 2012, p.435)

Para facilitar o entendimento é necessário estudar o conceito de organização escolar. Se torna pertinente que o trabalho do gestor escolar tenha relação direta com a organização, pois, como na citação acima, as ações, recursos, meios e procedimentos realizados pela gestão da escola com o fim de alcançar os objetivos que contemplam a aprendizagem, constitui o sistema de organização. Dessa forma, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), afirmam que:

Organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la. Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p.436)

Chiavenato (1989) distingue dois significados de organização: unidade social e função administrativa. Na unidade social, a organização identifica um empreendimento humano destinado a atingir determinados objetivos. A Função administrativa, refere-se ao ato de organizar, estruturar e integrar recursos e órgãos. Libâneo, Oliveira, Toschi (2012, p. 437) relatam que “a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais.” Sabendo disso, a organização escolar deve articular estruturas e os processos administrativos com os princípios humanos e sociais, fato que oportunizará a escola uma gestão diferenciada

das empresas. Para fins de maior afirmação, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 437) ratificam que “a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.”

Ao compreender essa relação, a gestão entra como ponto indispensável, pois, “a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012 p.438)

A organização e os processos de gestão podem revelar diferentes concepções que norteiam as ações de finalidades sociais, políticas da educação em relação a formação dos alunos. Destarte, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) elencam concepções que demarcam as atitudes dos gestores na organização escolar.

Dentre as concepções existentes destaca-se a gestão participativa que implica na intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) de participação articulados entre si: a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional e a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

Por conseguinte, a gestão participativa implica em exercer seu papel, com ações que permitam a interação da comunidade escolar nas decisões da escola, elucidada (Idem) sobre as atribuições do gestor na prática de sua função.

Há que destacar o papel significativo do diretor da escola na gestão da organização do trabalho escolar. A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 454)

A atitude do gestor é que vai demonstrar se a organização escolar terá um cunho técnico-científica, autogestionária, interpretativa ou democrático-participativa. A teoria demonstra como as ações do gestor interferem no relacionamento interpessoal, na organização tanto na função administrativa como na pedagógica e é necessário que haja uma avaliação enquanto gestor da sua conduta. Entender-se como líder que articula a participação de todos com os objetivos da escola.

A organização pedagógica de uma escola é em suma o que estabelece a ação e funcionamento da instituição escolar. Conforme temos assinalado, as atividades e as formas de organização e de gestão da escola podem favorecer ou prejudicar o alcance dos objetivos pedagógicos. Por essa razão, Libâneo divide em 4 as áreas de ação ou de atividades organizadas e geridas para dar apoio pedagógico ao trabalho escolar, especialmente naquilo que auxilia os professores em seu exercício profissional na escola e na sala de aula. A saber:

- Planejamento e o Projeto Político Pedagógico

A gestão da escola requer planejamento, e o projeto político pedagógico – PPP se concretiza em face deste. O PPP, como supracitado, é o documento que reflete os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um processo de escolarização que atenda as particularidades da escola e do alunado. De acordo com Libâneo (2012, p.483), o PPP:

Confere maior amplitude à ideia de um planejamento abrangente de todo o conjunto das atividades escolares, e não apenas do currículo, também como forma de construção da autonomia da escola, por meio da qual toda a equipe é envolvida nos processos de tomada de decisões sobre aspectos da organização escolar e pedagógico-curriculares.

Dessa forma, alguns questionamentos devem nortear sua construção: o que se pode fazer, que medidas devem ser tomadas, para que a escola melhore, para que favoreça uma aprendizagem mais eficaz e duradoura dos alunos?

- As práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico-curriculares

Todos os setores da escola administrativos e pedagógicos e todas as pessoas que atuam na organização escolar, do porteiro aos responsáveis pela limpeza, desempenham papéis educativos, porque o que acontece na escola diz respeito tanto aos aspectos intelectuais como aos aspectos físicos, sociais, afetivos, morais e estéticos.

Importa, pois, considerar instâncias educativas não apenas as salas de aula, mas também as práticas de gestão, a entrada e saída das salas, o recreio, o atendimento na secretaria, o serviço de merenda, as práticas esportivas, as relações entre serventes e alunos etc. (LIBÂNEO, 2012, p.494)

Estas ações englobam: a legislação escolar e as normas administrativas; os recursos físicos, materiais, didáticos e financeiros; a direção e a administração, incluindo as rotinas administrativas; a secretaria escolar. O funcionamento da escola e, sobretudo, a qualidade da aprendizagem dos alunos dependem de boa direção e de formas democráticas e eficazes de

gestão do trabalho escolar. Dessa forma, uma escola bem organizada administra com eficiência seus recursos materiais e financeiros, assim como o trabalho de seu pessoal, e emprega processos e procedimentos de gestão, propiciando as condições favoráveis às atividades de ensino-aprendizagem.

Ainda segundo Libâneo (2012, p.485) o diretor de escola tem atribuições pedagógicas e administrativas próprias e possui um papel essencial na intermediação entre a escola e as instâncias superiores do sistema escolar. Tais instâncias desempenham importante papel, tendo em vista que as escolas estão vinculadas a um sistema de normas e diretrizes regido por autoridades do Estado, as quais têm a incumbência de indicar objetivos mais amplos da qualidade de ensino a ser atingida, fornecer os meios concretos para alcançá-los, acompanhar a aplicação de normas ou ações e efetuar a avaliação das escolas. Todavia, o diretor pode pôr em discussão tais formas de intervenção, a fim de reavaliar o impacto dessas orientações externas nos objetivos e práticas da comunidade escolar.

- Desenvolvimento profissional

Esta área de atuação refere-se ao aprimoramento profissional do pessoal docente, técnico e administrativo no próprio contexto de trabalho. A ideia é que a própria escola constitui lugar de formação profissional, por ser sobretudo nela, no contexto de trabalho, que os professores e demais funcionários podem reconstruir suas práticas, o que resulta em mudanças pessoais e profissionais.

Destacamos que o desenvolvimento profissional, como eixo da formação docente, precisa articular-se, ao mesmo tempo, com o desenvolvimento pessoal e com o desenvolvimento organizacional. Segundo Nóvoa (1992) apud Libâneo (2012):

O desenvolvimento pessoal diz respeito aos investimentos pessoais dos professores em seu próprio processo de formação, por meio do trabalho crítico-reflexivo sobre sua práxis e da reconstrução de sua identidade pessoal, resultando nos saberes da experiência. O desenvolvimento organizacional refere-se às formas de organização e de gestão da escola como um todo, especialmente àquelas referentes ao trabalho coletivo. A articulação desses três níveis de formação docente ressalta a importância das decisões que ocorrem no âmbito da escola, dos projetos de trabalho compartilhados.

As ações de desenvolvimento profissional estão muito ligadas à cultura organizacional e à dimensão informal da organização que afeta o desenvolvimento desta. Abdalla (1999), em um estudo sobre o desenvolvimento profissional do professor, analisa as relações entre trabalho docente e organização escolar e aponta quatro elementos nelas interferentes: a gestão, o projeto político-pedagógico, a organização e articulação do currículo e o investimento no

desenvolvimento profissional dos professores. Esses quatro elementos interferem no desenvolvimento profissional do professor. Cabe, nesse sentido, destacar o papel da direção e da coordenação pedagógica da escola no apoio e sustentação desses espaços de reflexão, investigação e tomada de decisões a fim de instaurar uma cultura de colaboração, como ingrediente da gestão participativa.

- Avaliação institucional e da aprendizagem.

A avaliação é requisito para a melhoria das condições que afetam diretamente a qualidade do ensino. Como área de atuação da organização e da gestão da escola, há a avaliação institucional (que diz respeito ao sistema e à organização escolares) e a avaliação da aprendizagem dos alunos feita pelo professor. As avaliações externas, em conexão com as dos professores, podem representar uma ajuda à organização do trabalho na escola e nas salas de aula, gerando uma cultura da responsabilização na equipe escolar.

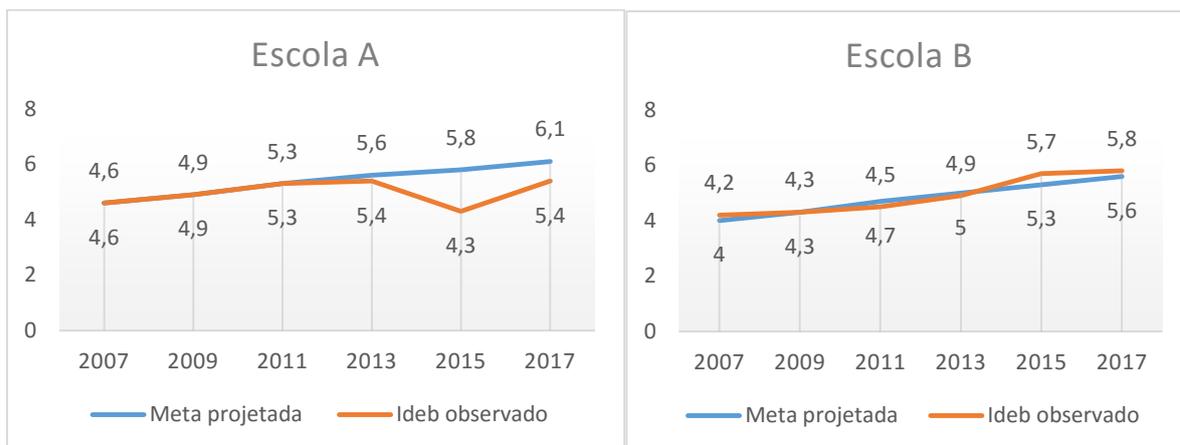
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ambas as escolas escolhidas para lócus da pesquisa são de dependência municipal, estão localizadas na Zona Urbana de São Luís – MA e atualmente ofertam as seguintes modalidades de ensino, escola A: Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Finais) e Educação de Jovens e Adultos – EJA, escola B: Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Finais).

Em relação às avaliações externas como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, que afere a qualidade de ensino do país por meio da Prova Brasil⁵, constatou-se que a Escola A não conseguiu alcançar a meta projetada nas últimas provas, apesar de ter um aumento exponencial em seus índices, conforme demonstram os gráficos abaixo e cujas análises serão discutidas no item a seguir.

⁵ Afere, bialmente, o desenvolvimento dos alunos nas disciplinas Português e Matemática e no fluxo escolar (taxa de aprovação).

Gráfico 1 e 2: IDEB das escolas visitadas



Fonte: Autoria própria (2019)

Com auxílio desses dados, bem como, as atividades de competência da gestão elencadas acima, escolhemos alguns pontos considerados relevantes como: que fatores interferem e quais medidas estão sendo tomadas para a melhoria dos índices, o PPP, parceria escola e família, formação continuada e auxílio da SEMED, que nortearam a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada.

No tocante aos fatores que interferem nas metas que a escola deve atingir previstas pelo INEP, constatou-se que alguns dos maiores desafios enfrentados pela escola A versam sobre: o calendário escolar foi prejudicado por greves, que apesar da carga horária ser reposta aos sábados, não contempla nem 50% dos alunos, além da falta de material de uso pessoal dos alunos, tais como: lápis, borracha, caderno e livro didático, apesar de todos terem adquirido; não cumprimento das tarefas de casa; e decerto, o mais conspícuo, algumas famílias são ausentes e desestruturadas, gerando muitas vezes acúmulo em suas funções e, conseqüentemente, obstáculos à aprendizagem das crianças.

Seguindo essa prerrogativa, ambas escolas têm desenvolvido ações em parceria com a Secretaria Municipal de Educação que a fim de contribuir com a melhoria da aprendizagem dos estudantes para que estes avancem no processo de alfabetização e prossigam com equidade no fluxo escolar. Nesse sentido, através do Plano de Intervenção Pedagógica (PIP São Luís) tem-se a proposta “31 Lições” no 4º e 5º anos que visa garantir os direitos de aprendizagem dos estudantes que não se alfabetizaram na idade certa, possibilitando a continuidade da trajetória escolar impactando na diminuição da distorção idade/série. E ainda, ações individuais, como oficinas de Matemática na escola A, e cursinhos, simulados e avaliações bimestrais elaboradas no modelo da Prova Brasil, além da organização das turmas ser realizada de acordo com o perfil do professor na escola B.

A SEMED ainda atua nesse aspecto com a implantação do Sistema Municipal de Avaliação de São Luís – SIMAE, que objetiva averiguar os aspectos fundamentais e indispensáveis para que o estudante dê continuidade à sua aprendizagem estão sendo alcançados, ações de fortalecimento de programas da formação continuada, atualização da proposta curricular da rede municipal de ensino, dentre outras. Os planos de intervenção visam melhorar cada vez mais os resultados da educação brasileira, Vasconcellos (2002), afirma que:

[...] alterar a realidade é um grande desafio, e uma transformação mais substancial que pode depender da acumulação de uma série de pequenas transformações na mesma direção. Tenta-se hoje uma mudança durante uma semana, se não funciona já não pratica mais. É preciso persistir, ter a impaciente paciência histórica para conseguir os resultados almejados. (2002, p.102)

Concernente à citação, é necessário que a equipe gestora e coordenação pedagógica atuem conforme sua realidade e as possibilidades concretas para enfrentar os problemas e superação de dificuldades. No que diz respeito ao Projeto Político Pedagógico das escolas, nos foi informado que ambos estão desatualizados, todavia somente o da escola B está em processo de reavaliação e que as escolas oferecem formação continuada uma vez ao mês, em um sábado, mas a frequência dos professores é variável.

Outro aspecto questionado foi quanto a atuação da equipe gestora no sentido de fomentar a parceria entre escola e família, tendo em vista que este foi um ponto amplamente discutido pelas escolas. Nesse contexto, a escola A realiza reuniões bimestrais de pais e mestres e ainda “Dia D”, uma manhã de palestras e roda de conversa com os pais/responsáveis, com o objetivo de orientá-los acerca de como acompanhar a vida escolar das crianças. Já a escola B desenvolve projetos em comunhão não só com os pais, mas com toda a sociedade, suas reuniões são realizadas por sala e também com a direção e, recentemente, houve a criação de um grupo no Whats app, para avisos e troca de sugestões.

O papel da gestão junto com a família e escola devem formar e construir uma parceria mútua garantindo benefícios ao aluno em seu processo de aprendizagem. Cabe ao gestor demonstrar a importância de haver parceria entre escola e família, sempre mostrando e identificando o papel de cada instituição, e se há uma dissociação desses papéis no processo educacional, pretende verificar as responsabilidades atribuídas aos professores e refletir a integração da família no processo pedagógico, sempre formando uma verdadeira parceria.

Por outro viés, constatou-se que nas falas das entrevistadas existem aspectos que fazem a diferença quando se olha para os dados do IDEB. Na escola A, todos os alunos foram inscritos pra fazer a Prova Brasil, enquanto na escola B, existe uma outra configuração. A

turma é escolhida para fazer a prova antes mesmo de chegar no 5º ano, colocada como privilegiada, quando falta professor, professores de outras turmas são deslocadas para a mesma, além de assistência extra com projetos e programas que ajudem a diminuir as dificuldades a partir dos descritores de Português e Matemática.

Nesse sentido, destacamos a necessidade de ações pautadas na melhoria da aprendizagem dos alunos, onde a elevação dos índices educacionais seja consequência de um trabalho consistente e representativo. Ressaltamos, ainda, que é inviável uma comparação entre os índices alcançados pelas escolas, posto que a efetividade das práticas educativas depende em grande parte do real dimensionamento das demandas educacionais, das fragilidades, dos desafios e das potencialidades de cada escola, mas que uma boa atuação da equipe gestora é imprescindível para o alcance de bons resultados educacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrático-participativa permite que a estrutura organizacional da escola, que envolve todos os aspectos acima descritos possa funcionar em um sistema de cooperação, que articule as atividades da direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.

Dado o exposto, a fundamentação proporcionou uma análise mais consistente, visto que os resultados obtidos na pesquisa através dos dados do IDEB e entrevistas de cada escola revelou que a organização é de suma importância para o pleno funcionamento da escola, que refletem obviamente nas avaliações do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Todavia, apenas os dados não são suficientes para dar uma amostra da realidade da escola e por isso fomos a campo. Em entrevista com as coordenações é possível perceber que a organização para realizar a prova nas escolas se demonstram diferenciadas. E esses detalhes corroboram para o aumento ou diminuição dos índices.

A ação da gestão, nesse sentido, tem estreita relação com os modos de organização e concepção que constrói para alcançar a meta da escola. São as atitudes diárias, nas tomadas de decisão que a gestão escolar permite avançar ou não nos objetivos escolares. A qualidade educacional tão almejada, não está retida aos resultados do IDEB mas está associada a uma gestão democrático participativa que compreende a responsabilidade por uma escola organizada. Destarte, a discussão dessa temática nos campos de formação de gestores e comunidade acadêmica torna-se imprescindível para a compreensão da organização do

trabalho pedagógico a partir de tomadas de decisões que colaboram para o desempenho escolar.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Maria de Fátima B. **Formação e desenvolvimento profissional do professor, o aprender a profissão (um estudo de caso em escola pública)**. 2000. Tese de doutorado — Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRASIL. **Consulta ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/Site/>>. Acesso em: 05 de julho de 2019

_____. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: 2004. (Caderno 1).

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à organização e controle**. Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1989.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. Cortez, São Paulo, 2012.

NÓVOA, António. As organizações escolares em análise. In LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. Cortez, São Paulo, 2012.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Avaliação: Concepção Dialético-Libertadora do Processo de Avaliação Escolar**. S. P. Libertad. 1994.