

# Análise de administração de duas Escolas públicas, uma municipal e uma Estadual de Campo Grande MS

Dany Batista Ferreira Monteiro  
danydanyassessora@hotmail.com  
Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande  
Cristiane da Silva Marques  
Cristiane.smarques@aedu.com  
Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande  
Erika Karla Barros da Costa  
erika.barroscosta@aedu.com  
Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o papel do gestor no ambiente escolar, com intuito de relatar a importância do diretor de escolar para o alcance de uma gestão com vistas a um estilo democrático onde o interesse pela gestão e o papel do dirigente escolar acentuou-se neste último ano do curso de Pedagogia, pois ao realizar o Estágio Supervisionado e Prática de ensino em escolas públicas ainda deparei-me com uma administração centralizadora em suas decisões. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96) explica a necessidade da gestão democrática nas escolas públicas, nesta perspectiva visa responder a seguinte questão: Quais os impedimentos na atuação dos diretores de escolas para o alcance de uma gestão democrática com decisões descentralizadas? Desde então foi possível observar a atuação do diretor escolar em relação a tomada de decisão e como a exercer dentro da escola. Como são executadas as funções e tarefas, tendo como universo uma escola estadual e outra municipal em Campo Grande/MS, no ano de 2014. Exercendo uma gestão democrática em um universo investigativo apresentado a escola A e escola B com resultados finais.

**Palavras-Chave:** gestão Democrática, Análise de Administração.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo analisar o papel do gestor no ambiente escolar, com intuito de relatar a importância do diretor de escola para o alcance de uma gestão com vistas a um estilo democrático.

O interesse pela gestão e o papel do dirigente escolar acentuou-se neste último ano do curso de Pedagogia, pois ao realizar o Estágio Supervisionado e Prática de ensino em escolas públicas ainda deparei-me com uma administração centralizadora em suas decisões. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96) explica a necessidade da gestão democrática nas escolas públicas

Nesta perspectiva esta pesquisa visa responder a seguinte questão: Quais os impedimentos na atuação dos diretores de escolas para o alcance de uma gestão democrática com decisões descentralizadas?

Desde então foi possível observar a atuação do diretor escolar em relação a tomada de decisão e como a exercer dentro da escola. Como são executadas as funções e tarefas dentro da escola. Tendo como universo uma escola estadual e outra municipal em Campo Grande/MS, no ano de 2014.

Busca com essa pesquisa contribuir com os gestores e futuros gestores, no processo de gestão do trabalho educativo, realizado nas escolas públicas de MS e que possa analisar seu estilo de liderança dentro da comunidade escolar e conseqüentemente aprimorá-lo com vista ao alcance de gestão com princípios democráticos e um universo investigativo apresentado a escola A e escola B com resultados finais.

## **1. METODOLOGIA**

Este estudo tem por finalidade trabalhar com a metodologia de pesquisa qualitativa por esclarecerem os fatos com, mas viabilidade e complexidade. A pesquisa qualitativa tem a possibilidade de fazer descoberta e encontrar novos significados a respeito de um tema estudado, tendo assim o pesquisador como seu principal instrumento de pesquisa.

Segundo Dantas e Cavalcante (2006) a metodologia qualitativa:

Tem caráter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Mostra aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação.

Dessa maneira, essa pesquisa suporta o uso de entrevistas para melhor conhecimento de situações que acontecem no âmbito escolar.

As duas escolas pesquisadas são públicas, sendo uma considerada como a escola “A” e a outra a escola “B” no Município de Campo Grande/MS.

A entrevista foi estruturada em várias questões, onde o entrevistado deveria relatar situações que demonstrassem sua prática na escola, pois dessa maneira, seria conhecido suas concepções pedagógicas e práticas diárias. Cabe ressaltar que as entrevistas não levaram em consideração a idade e o gênero dos entrevistados.

## **A PESQUISA**

### **O UNIVERSO PESQUISADO**

A pesquisa realizada teve 4 fases a serem mencionadas: A 1ª fase fez-se um levantamento bibliográfico acerca do tema gestão de gestor escolar. A 2ª fase foi o momento de ida ao campo, foram escolhidas duas escolas públicas, uma pertencente a rede municipal e outra a rede estadual.

Ambas permitiram a coleta de dados, tendo em vista que já havia realizado estágio e outras atividades nelas. Para esta coleta de dados foram aplicadas entrevistas com direção, supervisão/coordenação, representante de professores e de funcionários. Outro instrumento de coleta importante na pesquisa qualitativa foi a observação pois, permitiu o confronto com as respostas das entrevistas. A 3ª etapa da pesquisa foi análise de dados e por fim a organização deste artigo.

## O AMBIENTE ANALIZADO: ESCOLA “A”

Os ambientes escolares analisados foram duas escolas públicas de Campo Grande/MS que chamaremos de escola A e escola B.

A escola A pertencente a rede municipal tem uma infraestrutura bem ampla, espaçosa e bem administrada em relação a sua limpeza a organização geral da escola também tem um bom desempenho administrativo.

Situada distante do centro de Campo Grande, a escola encontra-se na região do aeroporto internacional de Campo Grande, atende as clientelas de alguns bairros vizinhos e próximos ao da escola.

A escola possui 21 salas de aula, sala da diretora e vice-diretora, secretaria, sala de professores com lavabo, biblioteca, cantina, depósito de alimentos, sala da pré-escola, parque infantil, quadra de esporte coberta, sanitário no pátio da escola um para menino e outra para menina, sala de coordenação e sanitários adequados para a pré-escola.

A escola oferece a comunidade tanto no vespertino como no matutino a educação Pré-Escolar, Ensino Fundamental de 1ª à 5ª série e de 6ª à 9ª, e no período noturno as classes de aceleração e EJA.

A escola passou por uma reforma, onde foram ampliadas mais salas de aulas, também a biblioteca ganhou livros e carteiras novas e o laboratório de informática recebeu computadores para atender melhor os alunos.

Com o apoio da Prefeitura Municipal de Campo Grande, a escola recebeu livros didáticos para as séries iniciais e a pré-escola. Também foram distribuídos aos alunos materiais como, lápis, caneta, lápis de cor, borracha, uniforme e merenda escolar que é fornecida nos três períodos.

Nos períodos matutino e vespertino funcionam todas as salas de aula da escola municipal analisada, desde a pré-escola a série do ensino fundamental de 1ª a 5ª série e de 6ª a 9ª série, todos os alunos tem acesso ao laboratório de informática e biblioteca.

A escola participa de alguns programas, que são: Proed, Escola Campeã, aceleração, Projeto Lendo mais e Sabendo Mais e o Projeto sobre a idade.

Os professores não tem responsabilidade com a parte administrativa da escola, quando participei das atividades de planejamento dos professores, dos trabalhos escolares e das reuniões, contatou-se que existe uma distancia entre professores e a gestão administrativa da escola.

O professor aproveita o seu tempo de hora-atividade para planejar e com isso busca oferecer um ensino de qualidade aos alunos, mas existem ainda muitos professores que tem certa resistência para assumir essa mudança, ou seja, realizar esta atividade na própria escola, que permite a troca de ideias com os colegas.

Para fugir da responsabilidade sempre dizem que não tem tempo, para fazer uma qualificação ou aperfeiçoamento. Como foi relatada por uma professora de historia: "Eu trabalho os três períodos, no final de semana tenho que corrigir as provas dos meus alunos e não sobra tempo".

Neste caso, por exemplo, fica difícil desenvolver os projetos dentro da escola, pois exige certa participação por parte dos membros da escola.

A diretora da escola não faz questão de estar presente com os professores, não se interessando com o pedagógico da escola.

O projeto Politico Pedagógico por sua vez foi realizado sem a participação dos professores, segundo depoimento de uma professora: " Não sei o que esta no Projeto Politico Pedagógico porque ainda não li".

Na sala dos professores, na secretaria e na sala de direção está o calendário Escolar com a organização das atividades previstas anualmente e com os dias letivos e não letivos. Os professores no sentido de fazer o plano de aula de acordo com o regulamento interno que a escola estabelece.

A supervisora pedagógica está sempre na hora do recreio com os professores na sala deles, conversando e interagindo.

As funções de cada funcionário são definidas de acordo com o regime da escola. É distribuído conforme as necessidades que se encontra a escola. A diretora procura solucionar os problemas conforme eles vão surgindo.

A escola analisada, não possui colegiado e a tomada de decisões é feita em reunião administrativa e pedagógica com os funcionários que dizem respeito a problemática, ou seja, se da equipe administrativa ou pedagógica.

Conforme foi observado, existe algum aperfeiçoamento feito pelos professores, através de cursos oferecidos pelo município de Campo Grande, contudo os professores não tem acesso a outros cursos que não sejam oferecido pelo município.

O gestor precisa estar atento, para melhorar cada vez mais, tanto a imagem da escola como o clima organizacional. Precisa promover uma interação com a comunidade escolar, para que aja harmonia na escola, o gestor precisa estar disposto a se relacionar com todos os membros da comunidade escolar, realizando uma interação conjunta.

## DIFICULDADES NO AMBIENTE ESCOLAR

Abertura para incorporar inovações para o bom funcionamento de uma escola é muito importante. Para deixar que o novo entre no tradicional, implica em descaracterizar o passado. Reconhecer os erros implica em tentar melhorá-los todos os dias. Deixando para trás o mito de que o diretor é o centro da escola e descentralizar o poder. Conseguindo um melhor desempenho dos integrantes da escola.

A escola possui dificuldades no relacionamento entre professores e diretora e diretora-adjunta e os demais funcionários da escola são manipulados

pela diretora, como relata a orientadora em seu depoimento na entrevista: “ Não existe na escola companheirismo entre os colegas de trabalho”, no que se refere a participação conjunta dentro da escola.

## PERFIL DO GESTOR DE ESCOLA “A”

O diretor de escola tem a responsabilidade de direcionar as comunicações para o favorecimento de uma democracia na escola.

A autoridade escolar faz com que o diretor tenha responsabilidade sobre o que esta acontecendo na escola ou quando ele é convidado para uma reunião solene ele é o representante legal da escola, mas não significa que tenha que tomar a decisão sozinha.

O diretor, para que tenha sucesso em seu mandato, precisa ser também um educador, ter conhecimentos variados, para poder orientar seu grupo de trabalho. Um gestor que participa de tudo o que esta acontecendo na escola é um verdadeiro articulador, realizando uma gestão democrática.

Segundo Dias, (1998,p 274):

A administração não é um processo desligado da atividade educacional, mas, ao contrario, acha-se inexplicavelmente envolvido nela, de tal forma que o diretor precisa estar sempre atento as consequências educativas de suas decisões e atos.

Cabe ao diretor como administrador, garantir que os objetivos da escola sejam alcançados, Dias (1998), coloca que não pode ser desvinculado, o administrativo com o pedagógico, tem que haver relação entre esses aspectos; pois a administração está a serviço do pedagógico, razão de ser da escola.

Sendo assim a grande importância para um bom desempenho da escola é fazer com que haja uma satisfação de todos os funcionários dos alunos e da comunidade escolar para melhores realizações das tarefas e assim tornando o ambiente educacional mais agradável e com isso alcançando os objetivos necessários.

## AMBIENTE “B”: ESCOLA ANALISADA

A escola “B” analisada pertence à rede Estadual de ensino, a infraestrutura não está adequada para oferecer aos alunos e professores um bom ambiente de trabalho. As salas de aulas não têm espaços para atender quase 40 alunos, não tem ventilação nem piso e sim um contra piso.

Em relação à organização da escola, a higiene é boa, possui 15 salas de aula, sala da diretora, sala da coordenação, secretaria, sala dos professores, biblioteca, sala de, não tem quadra de esporte e nem cantina, possui sanitários feminino e masculino. Na avaliação de um professor: “As salas de aula são muito abafadas e não corre ventilação”.

A escola Estadual “B”, está necessitando de algumas melhorias, como o chão das salas de aula está precário, não tem espaço para tantos alunos matriculados em cada sala, tornando assim a sala abafada, conforme mencionado pelo professor.

A biblioteca da escola não tem espaço suficiente, nem mesas e cadeiras para o número de alunos, as prateleiras são pequenas são pequenas, por isso comportam poucos livros e iluminação da biblioteca não abrange todo espaço.

A sala de televisão e vídeo cassete é estreita, também tem o mesmo problema das demais salas de aula, não tem ventilação e acaba ficando abafada.

Os professores tentam fazer com que a escola construa sua linha de ensino, que todos definem de progressistas. Esse clima de união, responsabilidade e comprometimento com o próximo, é percebido quando se observa a escola ou realiza visita para conhece-lo. “Para a diretora:” A escola não avança só com o diretor, tem que ter e ser um conjunto.

Com isso a diretora caminha para uma gestão participativa dentro da escola, acreditando na participação de todos os envolvidos no processo estrutural da educação.

Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adota a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus



companheiros de trabalho. Os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas em conjunto (LUCK 1998,p 19).

A diretora da escola “B” está caminhando para uma administração em que todos os envolvidos na comunidade escolar, participam da sua administração, conforme a autora LUCK (1998), coloca que é possível que o diretor busque ajuda de seus colegas de trabalho para administrar a escola.

O processo participativo favorece e é decisivo para que o grupo se constitua de modo coeso em busca dos objetivos, decisões e responsabilidade de maneira que as assumam coletivamente nesta perspectiva de desenvolvimento no processo educacional, visando o ensino e a aprendizagem de boa qualidade.

A escola tem que se tornar um ambiente ativo na ação da educação com conscientização na busca conjunta das propostas de trabalho construídas pelo corpo docente.

Em relação ao projeto Político Pedagógico da escola foi elaborado em colaboração de todos os professores.

De acordo com a diretora da escola analisada, existe muito diálogo entre a direção e a coordenação e corpo docente e a tomada de decisões é realizada em conjunto e o Projeto Político Pedagógico visa democratização da escola para o crescimento da mesma.

## DIFICULDADES NO AMBIENTE ESCOLAR

A escola estadual analisada tem dificuldades em relação a sua estrutura física, por ter salas pequenas e sem ventilação, a escola também não tem quadra de esporte dificultando a prática esportiva dentro da escola.

Portanto, a escola precisa passar por uma reforma, ampliar as salas de aula, colocar piso nas salas, ampliar a biblioteca, inserir mais livros, ampliar a sala de tv e vídeo e trocar as janelas por uma que facilite a ventilação.

A diretora preocupada com a estrutura física da escola, tenta lidar com esse problema buscando realizar modificações para melhor atendimento dos alunos e professores.

## PERFIL DO GESTOR DA ESCOLA “B”

Para um bom funcionamento escolar é ter um programa de trabalho que satisfaça a toda equipe, com isso haverá um cumprimento das obrigações, uma boa vontade de todos de realizar suas tarefas, sem ter problemas organizacionais, sempre melhorando o ambiente educacional. Este rendimento está totalmente ligado ao clima participativo que a direção está proporcionando, com a estrutura de um bom corpo docente e alunos comprometidos.

Saviani (1986, p 189) ressalta que:

Obviamente esse bom funcionamento supõe a articulação das diferentes funções bem como a harmonização dos interesses dos diferentes autores no interior da escola; de outro lado, considerando-se que a unidade escolar integra uma rede, o papel do diretor extrapola o âmbito da unidade articulando-a com as exigências do complexo escolar configurando no chamado sistema de ensino.

O diretor precisa ter como base de seu trabalho os fundamentos de boa convivência, da articulação, do diálogo e boa liderança, pois compreendemos que o papel do gestor escolar é manter o clima de comprometimento e responsabilidade do corpo docente, visando resultados positivos, trabalhando de forma coesa, discutindo forma e objetivos a serem desenvolvidos no decorrer do ano letivo.

A pesquisa foi levantada por meio de dados bibliográficos e de campo, tendo como embasamento os dados da análise qualitativa.

A observação de enfoque qualitativa tem o espaço apropriado como sua fonte de dados, deste modo, a relação da pesquisa com o espaço e a circunstância investigada. Os dados coletados são descritivos e nessa pesquisa incluímos as entrevistas e análises coletadas com os educadores, por meio de questões pertinentes.

Na elaboração do questionário nos atentou quanto às estratégias pedagógicas utilizadas pelos educadores na aplicação de jogos no ensino da matemática.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão escolar atendida como prática democrática é um dos fatores positivos, senão o mais importante, para a efetivação de forma participativa de trabalho conjunto.

Entretanto, para que o processo de aprendizagem seja desenvolvido com êxito é necessário que se tenha um gestor que faça integração com o ambiente educacional, preocupada com bem estar dos professores, alunos, coordenadores e os demais integrantes da escola.

Conclui-se que através da gestão democrática, junto ao corpo docente e diante da prática pedagógica, possam trocar experiência fundamental para um bom desenvolvimento da instituição. É importante ressaltar que o desenvolvimento profissional dos professores, tem que estar articulando com a escola e seus projetos e que diretores e professores tenham vinculo positivos no seu ambiente de trabalho.

Com isso, tanto a escola estadual quanto a municipal, estavam buscando forma e soluções próprias para melhorar as necessidades dos seus alunos e conseqüentemente familiares na melhoria da educação.

A diferença existente entre a escola estadual e a escola municipal, se faz notar na forma de administração. A escola estadual encontra-se em processo de implementação da gestão democrática, enquanto que a municipal ainda está com dificuldade de ultrapassar a administração em estilo centralizado.

O problema da administração centralizadora em que se encontra a Escola “A” faz gerar um descontentamento entre os funcionários e na Escola “B” a administração é descentralizada favorece a participação coletiva dos funcionários. Na escola “A” existe uma resistência por parte da diretora na transformação em sua gestão, pois se acredita que uma boa administração esta voltada na figura do diretor e não na escola como um todo.

Nesse raciocínio esclarece Hora (1994, p.49)

A gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com interesses reais e coletivo, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola.

Desse modo, acredita que através de uma gestão democrática participativa, abre-se um espaço para o desenvolvimento do ambiente escolar, que possa interagir no processo de ensino e aprendizagem de diretores professores e dos alunos, contribuindo para adquirirem condições que favorecem a superar os possíveis desafios do dia-a-dia da comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

BRITO, REGINA LÚCIA GIFFONI Lez de Escola: cultiura clima e Formação de Professores In:QUELUZ, Ana gravinha (orint) e Alonso, myrtes(org). O trabalho docente teoria e prática.São Paulo:Pioneira,1999.

COVRE,maria de Lurdes Manzini. Educação, Administração e cidadania.IN:FONSECA,Dirce Mendes da (org). administração educacional: Um compromisso democrático. Campinas,SP:Papirus,1994.

CROSBY,Philip. Principio Absoluto do poder: São Paulo, Makron Books,2000.

\*Dias, José augusto. Gestão da escola. IN meneses, João : estrutura e funcionamento da Educação Básica. São Paulo: Editora pioneira,1998.

PESQUISA QUALITATIVA E PESQUISA QUANTITATIVA. Marcelo Dantas Vanessa Cavalcante Disponível em:<<http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>>Acesso em: 26 de Abril de 2013.

Espósito, Vitória helena C. Escola: Cultura, Clima e formação de professores: A cumplicidade de uma Releitura. IN: QUELUZ, Ana Gracinha (oriente.) e ALONSO, MYRTS (org). O t Docente Trabalho Docente Teoria e Prática. São Paulo:Pioneira, 1988,p.140-142.

HORA, Dinair Leal da. Gestão Democrática na escola. Campinas: Papirus, 1994.

\*LUCK, Heloisa. A escola participativa- o trabalho do Gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A,1998.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: Introdução. Crítica. 7,ed. São Paulo: Cortez,1996.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. Relações de Poder no Cotidiano Escolar. Campinas/ São Paulo:Papirus.1995.