

A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO COMO PRÁTICAS SOCIOCULTURAIS E INSTITUCIONAIS ATUANTES NO PROCESSO DO ENSINO E APRENDIZAGEM NA ESCOLA

ORGANIZATION AND MANAGEMENT PRACTICES AS SOCIO-CULTURAL AND INSTITUTIONAL WORKING IN THE PROCESS OF TEACHING AND LEARNING AT SCHOOL

Evania Soares Rippel¹
Edelvar Vicente Rippel²

RESUMO

As práticas de organização e gestão da escola exercem influência relevante na formação e na aprendizagem de professores e alunos. A educação escolar tem tarefa de promover competências e habilidades de saberes, atitudes, e valores por parte de toda a equipe escolar e dos alunos. A organização e a gestão são exercícios de ajuda aos professores e alunos de forma eficaz para a realização do trabalho, a partir de questões vividas na prática cotidiana. O artigo permitirá ao leitor conhecer a organização e a gestão, ligadas com ideias de teóricos a respeito desse novo paradigma sobre práticas educativas na escola pública, conhecendo uma posição teórica de uma escola. O objetivo desse trabalho é mostrar como as práticas de organização e gestão funcionam significativamente na formação e na aprendizagem de professores e alunos, sabendo que a escola deve ser vista como ambiente educativo, um lugar de práticas e de aprendizagens. Metodologicamente se torna um estudo bibliográfico por ser um tema de muitas discussões e pesquisas. Buscando esse esclarecimento, acredita-se na hipótese de uma escola de novos tempos, na qual todos organizados e bem dirigidos alcançarão os resultados almejados.

Palavras-chave: organização; gestão educacional; ensino; aprendizagem

ABSTRACT

School organization and management practices have a relevant influence on the training and learning of teachers and students. School education has task of promoting competences and skills of knowledge, attitudes, and values by the entire school staff and students. Organization and management are exercises help teachers and students effectively to carry out of work, based on issues experienced in everyday

¹ Graduação em Letras pela Universidade Federal do Tocantins. Especialista em Gestão Educacional pela Faculdade Católica Dom Orione (2016) Especialização em Arte e Educação pela Universidade Federal do Tocantins (2019).

² Graduado em Administração pela Faculdade Católica Dom Orione - FACDO (2010). Especialista em Gestão de Agronegócio pela Faculdade Católica Dom Orione (2011). Especialista em Docência Virtual e Presencial no Ensino pela Universidade Católica de Brasília (2019). Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (2021) pela Universidade Federal do Tocantins.

practice. The article will allow reader to get to know the organization and management, linked with ideas from theorists to regarding this new paradigm on educational practices in public schools, knowing a theoretical position of a school. The objective of this work is show how organizational and management practices work significantly in the training and learning of teachers and students, knowing that the school must be seen as an educational environment, a place of practices and learning. Methodologically it becomes a study bibliographic as it is a topic of much discussion and esearch. Seeking out this clarification is believed in the hypothesis of a school of new times, in which all organized and well-directed will achieve the desired results..

Keywords: organization; educational management; teaching; learning.

1 INTRODUÇÃO

Apostar em uma escola organizada e bem dirigida para assegurar a apropriação de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, por meio do processo ensino e aprendizagem que visa o desenvolvimento cognitivo, afetivo e moral dos alunos é o que se almeja dentro de uma escola com uma equipe crítica. Para isso, a escola tem que ser capaz de articular, no seu currículo e em suas práticas pedagógicas e didáticas, a formação cultural e cognitiva centrada no desenvolvimento das capacidades intelectuais dos alunos.

Criar métodos de conhecimento local e do cotidiano trazidas das condições de vida de cada indivíduo. O papel dessa escola enquanto organizadora e gestora é precisamente propiciar um ambiente social capaz de dar condições ao aluno e à sua equipe de se sentirem parte integral do cotidiano escolar, dos valores éticos e morais da escola e da realização do processo ensino e aprendizagem. Cabe ao diretor, coordenadores e professores terem a responsabilidade profissional e ética de fazerem funcionar na escola práticas de organização, promover e ampliar o desenvolvimento intelectual do aluno, tanto quanto o desenvolvimento da personalidade integral do aluno.

Esse pensamento é, portanto, uma posição contrária da implantada pelas políticas oficiais em nosso país, as escolas públicas, nas quais o papel da escola tem se reduzido ao ajustamento dos alunos, as demandas dos interesses econômicos e financeiros do capitalismo globalizado, por meio de um currículo instrumental e um ensino para objetivos mecanizados e intencionais.

Esse artigo permitirá ao leitor conhecer a organização e a gestão, vinculadas com ideias de estudiosos a respeito desse novo paradigma sobre práticas e teorias educativas na escola pública.

O objetivo desse trabalho é mostrar como as práticas de organização e gestão trabalham com relevância na formação e na aprendizagem de professores e alunos. Entende-se que a escola deve ser vista como um ambiente educativo, um lugar de práticas e de aprendizagens.

Metodologicamente se torna um estudo bibliográfico por ser um tema de muitas discussões e pesquisas. Para apoio instrumental, optamos pela teoria de gestão de Idalberto Chiavenato (1989) a qual nos explica significados de organização a ser mencionado neste trabalho, podendo ajudar a escola a reavaliar o papel das práticas de organização, gestão e motivação, na aprendizagem e no desenvolvimento dos professores e alunos.

Alguns estudiosos como o professor José Carlos Libâneo (2004) nos mostram que as tarefas de educação e ensino nas escolas se realizam pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, e que todas elas são voltadas pelas formas de organização e gestão escolar.

Veremos também uma concepção da teoria de Lev Vygotsky (1984) que nos fornece elementos para identificar a natureza e as características da atividade pedagógica, considerando o contexto sociocultural e institucional em que a escola está colocada e a atuação dos indivíduos na transformação desse contexto.

Para muitos pesquisadores, como o pedagogo Antônio Nóvoa, Rui Canário, Carlos Rodrigues Brandão, o modo como funciona uma escola faz a diferença em relação à direção escolar de todos os processos educacionais, juntamente, com os seus resultados. Quem organiza a escola precisa saber como articular as culturas, subsidiar os alunos, professores, e toda a equipe a fazerem elos entre as culturas existentes, de modo que tenham ferramentas, formas do pensar e de sentir, para interpretar e socializar a realidade da escola e nela intervir de comum acordo.

2 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Os termos organização e gestão em questão necessitam de significados para melhor compreensão do trabalho. De acordo com Rios (2000), a definição de

gestão é o ato ou efeito de gerir, gerenciar, administrar; gerir significa administrar, dirigir, governar, regular; e a definição de organização é ato ou efeito de organizar(se), organizar significa arranjar, combinar, dispor para funcionar. Dessa forma, “Organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos”, nos explica o professor Libâneo (2004, p. 85) e ainda reforça que:

Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; *gerir* é administrar, gerenciar, dirigir. No campo da educação, a expressão *organização escolar* é frequentemente identificada com *administração escolar*, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola.

Grandes teóricos que estudam as tarefas de administrar, gerir, organizar, reúnem todas em um só conceito do que seja administração, como sendo, a ciência da administração onde encontramos o teórico Chiavenato (1989) que nos mostra a definição, reconhecendo a especificidade das instituições educacionais, já que é o nosso foco nesse trabalho. Aceitamos aqui a posição de Chiavenato (1989, p. 3), para quem “organizações como unidades sociais e organizacionais como função administrativa, permitindo, assim, atribuir maior abrangência ao termo organização”.

As organizações são unidades sociais que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviço público, a caridade, o lazer, etc. nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro de organizações.

Na escola também encontramos esse tipo de organização social e de ensino. Para que essa organização funcione, precisamos de alguém para gerir, realizando os objetivos, tomando decisões e direcionando essas decisões para garantir o bom funcionamento e a realização da aprendizagem de todos os alunos.

Portanto, um bom modelo de gestão tem que estar em sintonia com toda a equipe, com o funcionamento participativo dessa equipe com alguns princípios importantes na visão de Neagley e Evans (1969): a) a equipe deve ter uma meta, causa ou objetivo que seja aceito, compreendido e desejado por todos os membros da equipe; b) a equipe deve ter espírito, moral e desejo de alcançar suas metas; c) a autoridade do gestor e responsabilidade devem estar juntamente definidas e bem

compreendidas por todos; d) deve haver comunicação, essencial para um bom funcionamento; e) o líder deve descobrir e utilizar ao máximo as capacidades de cada profissional e reuni-los na equipe, só assim a equipe escolar alcançará êxito, mobilizando e motivando o bom funcionamento da escola.

2.1 A Escola e sua forma de organizar e gerir

A escola é uma das mais importantes organizações de formação humana, de democratização da sociedade e de promoção de inclusão social. Cabe à escola desenvolver a capacidade intelectual e a formação da personalidade por meio da atividade de aprendizagem socialmente mediada pelo professor. No convívio escolar, encontra-se diferentes culturas, por isso, se faz necessário a ligação dos conteúdos pedagógicos juntamente com as práticas socioculturais e institucionais em que os alunos estão inseridos de acordo com a realidade local.

O pedagogo português Antônio Nóvoa conta que nas décadas 60 e 70, as pesquisas em educação se destacaram por constatar a relação entre o funcionamento da escola e as desigualdades sociais. Na década de 80, as escolas voltaram a ter importância social sendo reconhecida. Com isso, a valorização do estudo na escola passou a ser abordado mais em sala de aula, ou seja, pensa-se hoje que uma visão globalizada que não chega à escola ou uma visão de sala de aula sem referências à estrutura social mais ampla resulta em análises incompletas e parciais. “É disso, que as escolas, enquanto organizações educativas ganham dimensão própria – como lugar onde também se tomam decisões educativas, curriculares e pedagógicas” (NÓVOA, 1995, p. 15) é o que nos teoriza o pedagogo.

Para o professor Libâneo (2004) caracterizar a escola como um espaço para ensinar e educar. Sua teoria se fundamenta em uma organização de aprendizagem que se constrói pelos membros da equipe escolar, um lugar em que os profissionais podem tomar decisões sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão. A organização e a gestão da escola são entendidas como práticas educativas, pois ensinam os valores, as atitudes, os modos de agir, influenciando e muito, a aprendizagem dos professores e dos alunos, de modo que se almeja essa visão e missão dentro desse ambiente escolar, todas as pessoas trabalhando e participando direta ou indiretamente das tarefas educativas.

Libâneo ainda exemplifica como a organização da escola funciona como prática educativa: o estilo de gestão adotado, o atendimento aos pais pela secretária, atitudes das “tias do lanche” (merendeiras) na distribuição da merenda, professores participativos nas reuniões pedagógicas, o funcionamento da escola organizado para estimular o coletivo, dentre outros exemplos.

Pensando e agindo assim, as escolas podem ser consideradas lugares de intercruzamentos de estilos, graus de responsabilidades, de líderes capacitados, de uma boa organização, essas são características de grande relevância para as práticas de gestão e, todas elas juntas, chama-se de “cultura organizacional”, que tem almejado algumas definições no que diz respeito ao pensar e ao agir, que mostram a identidade e os traços da escola e das pessoas que nela trabalham. Entende-se que as práticas e os comportamentos das pessoas manifestados na convivência diária influenciam as práticas e comportamentos dos professores e alunos nas salas de aula.

Contudo, compreenderemos que a organização e gestão da escola e também da sala de aula são de suma importância, precisando considerar a dinâmica organizacional já existente e a cultura da organização escolar própria de cada contexto escolar. Sabemos que as organizações e gestões educam numa dimensão fortemente pedagógica, de modo que os profissionais e usuários da escola aprendem com a organização e gestão mudando junto com seus profissionais.

As organizações escolares vêm sofrendo certa pressão, de modo a repensar seu papel perante as transformações que embaraçam o educar com o ensinar. De fato, alguns paradigmas afetam o modo de organizar e gerir o trabalho e o perfil do profissional, repercutindo na qualificação e, conseqüentemente, nos sistemas de ensino/educação nas escolas. Ao explicar o conceito de educação, Carlos Rodrigues Brandão (2007) nos deixa a par da realidade da educação brasileira:

A educação existe no imaginário das pessoas e na ideologia dos grupos sociais, sempre se espera que sua missão seja de transformar sujeitos e mundos em alguma coisa melhor, de acordo com as imagens que se tem de uns e de outros. Mas, na prática, a mesma educação que ensina pode deseducar, e pode correr o risco de fazer o contrário do que pensa que faz, ou do que inventa que pode fazer.

Na formalidade do ensino, encontramos momentos em que a educação se deixa levar pelos pedagogos, que criam situações para melhorar o seu trabalho,

produzindo os seus próprios métodos, estabelecendo assim suas regras e condições de tempos especializados. É quando aparecem a escola, o aluno, o professor, a organização e a gestão.

Não se tem apenas ideias contrárias ou ideias que fazem a diferença a respeito da Educação, sua essência e seus fins. Há modelos e maneiras de vários interesses, dentre eles: econômicos, políticos, culturais e sociais que se projetam também sobre e para a Educação. Tendo em vista quem controla a educação ou diz que controla, muitas vezes define a educação colocando leis sobre ela, implicando, justamente, a não parcialidade destes interesses. A ideia de quem responde por fazer melhorar a educação, fazê-la funcionar, parte do trabalho de refleti-la e inseri-la, mas, às vezes, implica justamente no desacortinamento, fazendo com que a educação, negue e renegue o que oficialmente se afirma dela na lei e na maioria das vezes na teoria.

Brandão (2007, p. 50) acredita que:

O ato humano de educar existe tanto no trabalho pedagógico que ensina na escola, quanto no ato político que luta na rua por outro tipo de escola, para outro tipo de mundo. E é bem possível que até mesmo neste “outro mundo”, um reino de liberdade e igualdade buscado pelo educador.

Dissertando sobre o tema educação, o autor reflete que não há apenas uma única forma ou modelo de educação, mas a descrição de outros processos de educação, como, por exemplo, as das tribos indígenas. Para ele, não se pode confundir educação com ensino. Discutindo a ideia de que tudo o que é necessário para os humanos envolve algum tipo de saber, requerendo métodos de ensino.

O autor também procura dar mais importância na compreensão do conceito de educação, deixando-se penetrar em diferentes discursos acerca da educação brasileira. Há interesses econômicos, sociais, culturais e políticos que se realizam sobre a educação. Avançando para o fato de que a educação também se constitui como uma prática social que propõe tipos de saber e de formação de sujeitos.

Conclui-se que, sendo a educação uma prática social que vem sofrendo transformações, deve-se procurar entendê-la frente aos interesses, exigências e necessidades da sociedade. Dessa maneira, ficam abertos os questionamentos: Qual o modelo de educação que se adapta a atual realidade brasileira? Quais seus pressupostos e finalidades?

3 O CONTEXTO SOCIOCULTURAL E INSTITUCIONAL

Alguns relatos do texto da Lana de Souza Cavalcanti (2005) faz uma análise da teoria Vygotskyana, destacando alguns conceitos dessa teoria, tais como: mediações, conceitos, que são alguns instrumentos da análise desses processos educativos e psicológicos, dos que lecionam e também dos alunos. Busca-se, através desse texto, algumas contribuições para este artigo, particularmente para a formação do contexto sociocultural e institucional escolar.

Cavalcanti (2005) expõe de forma clara e objetiva a teoria de Vygotsky que é de sublime importância no sentido de permitir sua exploração e aprofundamento por inúmeros seguidores e estudiosos, afirma a autora tornando esta teoria atual e referência importante para práticas educativas.

A autora relata que Vygotsky voltava seus estudos para verificar o caráter histórico/social da mente humana e alguma possibilidade de intervenção no desenvolvimento humano. Ressalta a ideia de que as funções mentais superiores do homem, como a percepção, a memória, o pensamento, se desenvolvem numa relação com o meio sociocultural mediada por signos. O pensamento com o desenvolvimento mental e com a capacidade de conhecer o mundo e sua atuação são construções sociais que dependem das relações que o indivíduo estabelece com o meio no qual está inserido.

O teórico nos explica que existe uma relação de interdependência entre os processos de desenvolvimento do indivíduo e os processos de aprendizagem, sendo essa uma das mais relevantes mediações da relação do homem com o mundo, interferindo, assim, no desenvolvimento humano. O que se aprende na escola (ensino), não pode ser considerado como desenvolvimento formativo, mas sua realização eficaz é que resultará na formação intelectual do aluno.

Percebe-se que os professores se esforçam para articular as suas instruções e as disciplinas em sala de aula, para manejar os focos de atenção e para conduzir os alunos a elaborações quase categóricas, que constituem a relação entre esses sujeitos, não tende apenas uma direção; e ainda envolve o deslocamento “forçado”, muitas vezes, dos processos de desenvolvimento e de conhecimento.

Esses processos chamam muito a atenção dos professores e da equipe escolar no âmbito da mediação pedagógica, significando a construção do conhecimento e a interação sociocultural, e podendo dar esclarecimento dos

diferentes significados dados aos objetos de conhecimento. Essa mediação dos processos intelectuais superiores é onde encontra-se a aptidão de definições. Conforme Vygotsky (1993, p. 50):

A formação de conceitos é o resultado de uma atividade complexa em que todas as funções intelectuais básicas tomam parte. Todas são indispensáveis, como o meio pelo qual conduzimos as nossas operações mentais, controlamos o seu curso e as canalizamos em direção à solução do problema que enfrentamos.

A autora nos traz o entendimento do processo de formação de conceitos cotidianos e científicos, de acordo com a teoria de Vygotsky (1993, p. 74):

Fazem parte de um único processo: o desenvolvimento da formação de conceitos, que é afetado por diferentes condições externas e internas. [...] O aprendizado é uma das principais fontes de conceitos da criança em idade escolar, e é também uma poderosa força que direciona o seu desenvolvimento mental.

A teoria de Vygotsky a respeito do complicado processo de formação de definições auxilia os professores a acharem caminhos no ensino/aprendizagem para cumprir os seus objetivos de desenvolvimento intelectual dos alunos. Com efeito, os conteúdos das disciplinas têm como um dos eixos de estruturação os desdobramentos de conceitos amplos de várias ciências a que correspondem, e são encarados como ferramentas para o desenvolvimento dos alunos.

A autora analisa esse tema e reflete sobre o ensino, partindo de alguns pressupostos: na relação cognitiva de crianças, jovens e adultos com o mundo, o que confere relevância ao ensino na escola; os sujeitos que estudam já possuem vários conhecimentos provenientes de sua relação com o espaço vivido e interagido; o desenvolvimento conceitual dos alunos dependem de uma inter-relação e da mediação do profissional no contexto escolar.

Alguns professores ao ensinarem suas disciplinas devem ter em mente o que constituiu na história da formação escolar congregando basicamente conhecimentos das áreas científicas, que pretendem serem perspectivas de análises da realidade, seja ela qual for. Para tanto, essas áreas têm constituído um conjunto de conceitos, a partir dos quais constrói um discurso meramente intuitivo. Pois bem, para que o aluno aprenda, não só no sentido de entender esse discurso, mas de

formar um pensamento que lhe permita não só analisar a realidade, é preciso que ele trabalhe com a linguagem que ele possui. Cavalcanti (2005) traz a explicação de acordo com a teoria de Vygotsky:

A experiência pedagógica nos ensina que o ensino direto de conceitos sempre se mostra impossível e pedagogicamente estéril. O professor que envereda por esse caminho costuma não conseguir senão uma assimilação vazia de palavras. No fundo, esse método de ensino de conceitos é a falha principal do rejeitado método puramente escolástico de ensino. (VYGOTSKY 2001, p. 247):

Nesse processo de formação de conceitos, o professor, com o grande e relevante papel de mediador, deve conceder a explicação dos significados, valores, atitudes, sentimentos, expectativas, crenças e saberes que estão presentes nos alunos, que vivem em contexto próprio, esforçando-se para entender como cada grupo, em particular, elabora essas diferenças, e o diálogo dessas formas cria uma forma científica estruturada por todas as ciências, relata a autora.

Portanto, essa teoria compreende a atividade humana como um processo que mediatiza a relação entre o ser humano e o meio físico e social. Possibilita compreender a influência dos contextos socioculturais e institucionais no ensino/aprendizagem e na tarefa dos sujeitos em modificar esses contextos.

Desse modo, os contextos socioculturais e institucionais atuam na formação e no desenvolvimento dos pensamentos conceituais, o que significa dizer que as práticas sociais e culturais em que uma pessoa está envolvida e inserida, influenciam sim no modo de pensar e agir desse indivíduo ou aluno. Tornando a organização e gestão da escola em um ambiente de relacionamentos, de atitudes tanto dos professores como dos alunos em equilíbrio harmônico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se o que professores e alunos carregam para o convívio escolar e das salas de aula, um conjunto de significados, valores, crenças, modos de agir, resultantes de aprendizagens informais o que muitos estudiosos chamam de cultura paralela ou currículo extraescolar. Com toda essa cultura paralela, como o cinema, os vídeos, as conversas entre amigos, as revistas populares, de onde alunos e

professores extraem suas formas de ver o mundo, as pessoas, fazem as diferenças existentes nas culturas.

A organização e gestão escolar, juntamente com professores, precisam saber como articular essas culturas, se ajudarem e fazerem as ligações entre a cultura elaborada e a cultura cotidiana, de modo que adquiram instrumentos conceituais, formas de agir, de pensar e de sentir o que está presente no contexto sociocultural e institucional e possivelmente intervir.

Trouxemos argumentos sobre a relevância das práticas e das teorias de como organizar e gerir um ambiente escolar participativo por toda a equipe escolar. Acreditamos que a escola ganhará outro sentido e significado quando seus professores e alunos puderem dizer que fazem parte de um todo da educação e que estão construindo um ensino de qualidade para todos. Não se educa somente em sala de aula, educamos no ambiente escolar com um bom desempenho na forma organizar e gerir, na forma de relacionamentos entre toda a equipe escolar juntamente com os alunos.

Portanto, a escola é um lugar de aprender a profissão uns com os outros, lugar de atividades colaborativas e compartilhadas. Toda a aprendizagem depende do contexto, envolvendo a participação de todos da escola. Esperamos claramente termos atingido nossos objetivos com esse trabalho, argumentando um pouco sobre a organização e gestão educacional, pois sabemos o quanto é vasto e complexo esses temas que se fazem pertinentes às pesquisas no âmbito escolar para melhor compreensão do ensino e da aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

CANÁRIO R. A escola: o lugar onde os professores aprendem. **I Congresso Nacional de Supervisão na Formação**, Aveiro, 1997 (digitalizado).

CAVALCANTI L de S. Cotidiano, mediação pedagógica e formação de conceitos: uma contribuição de Vygotsky ao ensino de geografia. **Cad. Cedes**, Campinas, vol. 25, n. 66, p. 185-207, maio/ago. 2005

CHIAVENATO I. **Iniciação à organização e controle**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

LIBÂNEO JC. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

NEAGLEY R. L. ; EVANS N.D.. **Handbook for effective supervision of instruction 1907**. Publication: Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall 1969.

NÓVOA A. (Ed.) **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

RIOS DR. **Minidicionário escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: DCL, 2000.

VYGOTSKY L. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

VYGOTSKY, L.S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.