

Organização escolar: importância e limites

Dayane Martinelle da Silva Santos
SEMEC-Teresina
daymartinelle2016@gmail.com

Eusilene da Rocha Ferreira
SEMEC-Teresina
eusilenerferreira@gmail.com

Introdução

Segundo Ferreira (S/d) as organizações podem ser definidas como sistemas criados para o atendimento das necessidades sociais, com base na definição de objetivos alcançados por meio da divisão de trabalho e responsabilidades, com normas reguladoras, coordenadas por um planejamento sistemático voltado para a garantia dos objetivos comuns. Nesse viés, tendo em vista a escola constituir-se como uma organização complexa, suas peculiaridades precisam ser respeitadas para o exercício de uma gestão escolar envolvendo métodos administrativos. Paro (2002 *apud* Cervi, 2010) acrescenta que na escola, a administração com seus princípios, métodos e técnicas, deve estar voltada para o propósito de sua missão de transformação social para que ofereça os procedimentos necessários para satisfazer adequadamente seus objetivos.

Dessa forma, com base nos textos "A escola como uma organização: desafios para os gestores" de Victor Paradela; e o capítulo III "Práticas discursivas sobre a gestão escolar democrática: vontade de verdade... continuam os fluxos" da tese de Gicele Cervi, ao tempo em que serão discutidos alguns aspectos positivos da gestão organizacional, será feita uma breve discussão sobre os limites e desafios que estão diretamente relacionados com as características de uma organização.

A importância e os limites na organização escolar

Ferreira (S/d) explica que o primeiro desafio para o gestor é o de definir e disseminar os objetivos de forma correta. Os objetivos de uma organização devem estar adequados às expectativas e necessidades da sociedade na qual está inserida, além de estar ligados às suas condições reais da instituição para que seja possível alcançá-los adequadamente. Para tanto, o autor aponta que os objetivos devem ser contemplados não somente no Plano Político Pedagógico (PPP), mas precisam ser considerados da mesma forma nos modelos e práticas de gestão adotada. Outra questão importante diz respeito à busca de meios e estratégias para que os objetivos sejam aceitos e incorporados pelos membros da organização, de modo que possam serem identificados integralmente aos desafios da gestão e favorecendo um interesse coletivo para o alcance das metas definidas.

O possível limite em torno da sensibilização dos membros pelo gestor é quando os aqueles ignoram totalmente os objetivos institucionais ou se posicionam contra eles. Esse conflito de interesses gera muitos problemas para toda a organização e para cada um dos membros envolvidos.

Ao ressaltar a importância da administração escolar voltada para a transformação social, Cervi (2010, p. 147) afirma que essa gestão “deve atentar para sua especificidade, para a racionalidade social e interna e para a participação coletiva”; e acrescenta que os objetivos educacionais devem ser democráticos, ou seja, representar os interesses e verdadeiros propósitos da população. É necessário, para isso, que todos que compõem o processo escolar estejam envolvidos na participação das decisões e funcionamento da organização, com distribuição adequada da autoridade entre seus membros de modo a atingir os objetivos com a transformação social.

A importância de adotar adequadamente a divisão de tarefas e responsabilidades é apontada por Ferreira (S/d) como um aspecto que tem forte impacto com a qualidade das ações desenvolvidas e com o clima da organização. Por isso, explica a importância do gestor primeiro acertar os processos, de modo que estes estejam compatíveis com os recursos, características e finalidades da organização; para depois dividir responsabilidades com a clareza necessária e de forma igualitária, tomando cuidado para que não haja excesso de fragmentação de tarefas, que por sua vez pode apresentar limitações para o alcance dos objetivos.

Um exemplo de equívoco que é muito comum na má distribuição de tarefas, citado pelo autor, é quando há excesso de atribuições delegadas a alguns funcionários por se destacarem em interesse, competências e habilidades, gerando por vezes expectativas e sobrecarga. Outrossim, não delegar tarefas a outros funcionários pode gerar sentimentos de frustração e incapacidade.

Estabelecer um adequado conjunto de normas e princípios de funcionamento é outro desafio imprescindível para a delimitação das ações individuais e coletivas de uma instituição, de modo que integrem os esforços para uma maior produtividade. Contudo, é preciso cuidados para que tais regulamentações não sejam excessivas, podendo funcionar como escudos inibidores para iniciativas criativas; ou tornem os processos mais “lentos, dispendiosos, inadequados às necessidades da organização” (FERREIRA, S/d, p. 6).

Ainda sobre esse aspecto, Paro (2002 *apud* Cervi, 2010), alerta sobre o excesso de cobranças ao atendimento pelo gestor escolar das determinações emanadas pelos órgãos superiores, somadas ao grande número de leis, portarias e regulamentos, que fazem o diretor dedicar a maior parte de seu tempo às formalidades burocráticas. Esse modelo de gestão está atrelado à administração

empresarial capitalista, voltada para a dominação e controle do trabalho, contrária ao princípio de gestão para a transformação social.

Outro desafio se refere na manutenção de um bom sistema de planejamento com definições claras dos meios, recursos que deverão ser lançados para que se consiga alcançar os objetivos da organização. A falta de um bom planejamento pode acarretar em prejuízo, desperdício e ineficácia dos resultados. Mas deve ter um cuidado especial de modo que este não sirva de um instrumento burocrático, como o exemplo do PPP que em muitas escolas são instrumentos que não refletem a realidade na organização.

Considerações finais

Diante da relevância e complexidade do exercício de uma gestão organizacional, Ferreira (S/d) acrescenta que se faz necessária uma avaliação da qualidade dessa gestão baseada nos parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência pode ser entendida como a execução racional das ações à luz dos resultados a serem alcançados, com o uso adequado dos recursos e respeito às normas e regulamentos. A eficácia envolve o alcance dos objetivos, contribuindo para gerar os impactos esperados na organização. Já a efetividade pode estar associada à satisfação da sociedade.

Tais aspectos sem dúvidas são importantes para compreensão de que uma boa gestão faz toda a diferença na escola, mas envolvem em contrapartida muitos desafios para os gestores escolares, exigindo destes uma preparação formativa e postura adequada para que consiga saber fazer uso das teorias administrativas para o enfrentamento dos problemas e consequente atendimento das necessidades e aspirações da organização escolar.

Referências

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **A escola como uma organização:** desafios para os gestores. (S/d). Disponível em: <http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4213>. Acesso em: 08 maio 2017.

CERVI, Gicele Maria. **Práticas discursivas sobre a gestão escolar democrática:** vontade de verdade...continuam os fluxos. In: Política de gestão escolar na sociedade de controle. São Paulo. 2010. p. 118-167. Disponível em: <http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4216>. Acesso em: 09 de maio 2017.