



**GESTÃO E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO:
A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES EM BUSCA DA QUALIDADE DA
EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE CANOAS.**

Elisangela Krafchinski Trentin – UNILASALLE

Riviane Bühler da Rosa.

Agência ou Instituição Financiadora: INEP/CAPES¹

Resumo:

As reflexões ora apresentadas são oriundas de uma pesquisa em andamento que integra o conjunto de investigações do Núcleo do Observatório da Educação (Programa Observatório da Educação INEP/CAPES), cuja temática investigativa tem como centralidade a problematização da ação dos gestores escolares e os indicadores de qualidade da educação das escolas municipais da cidade de Canoas. Saliencia que o aumento nos indicadores de qualidade da educação pressupõe a existência e efetivação de políticas públicas direcionadas para o monitoramento de tais indicadores, a formação dos gestores e docentes e a oferta e manutenção de condições que viabilizem os processos de ensino e de aprendizagem. Elege como referência analítica uma das ações formativas do Programa de Formação Continuada Escola em Movimento: Saberes e Fazeres em Cena que se direcionou para a formação dos gestores escolares das escolas pertencentes à rede municipal de ensino da cidade de Canoas/RS/Brasil. Tal ação viabiliza constatar a necessidade de espaços e tempos destinados a formação dos gestores instrumentalizando-os com um conjunto de conhecimentos, procedimentos e saberes que viabilizem uma ação gestora mais eficiente e eficaz.

Palavras-Chave: Gestão escolar – Formação Continuada – Programa de Formação Continuada Escola em Movimento Saberes e Fazeres em Cena

INTRODUÇÃO

Dentre os aspectos necessários, mas ainda carentes na gestão democrática da escola, está a formação do gestor e o entendimento deste sobre os processos de gestão que levem a uma educação de qualidade. Vemos em grande parte dos sistemas de ensino, em especial no Rio Grande do Sul, processos de escolha democrática do gestor escolar através de eleição pela comunidade escola. Esse gestor na maioria das vezes sai da sala de aula para assumir a função para a qual foi escolhido “democraticamente”, sem ter ideia da dimensão e da abrangência de

¹ Programa Observatório da Educação

ser, nos dias de hoje, gestor de uma escola que se quer democrática e de qualidade. Então surgem muitas situações diferenciadas de gestão da escola, que conseqüentemente se refletem na atuação de toda a escola e na sua função precípua: a promoção da aprendizagem do aluno.

Segundo Lück (2006) a concepção da gestão supera a administração e não a substitui, a autora indica que a ideia de gestão traz uma mudança paradigmática que desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, por exemplo ideias como sua dimensão política e social, ação para a transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia, pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, entre outras, que influenciam todos os aspectos da educação.

Cabe ressaltar que Lück (2006) apresenta diferenças entre administração e gestão colocando que a administração tem aspectos limitados, pois é vista como um processo racional, linear e fragmentado, bem como de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das organizações.

Para que haja a mudança de paradigma, a autora diz que deve-se superar o enfoque da administração mediante alguns avanços que correspondem a um nível mais complexo e significativo de ação, é a caracterização da passagem de uma condição para outra, para isso, é necessário avançar:

- a) da óptica fragmentada para a óptica organizada pela visão de conjunto;
- b) da limitação de responsabilidade para sua expansão;
- c) da centralização da autoridade para sua descentralização;
- d) da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global;
- e) da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização;
- e) da ação individual para a coletiva. (LÜCK, 2006, p. 65)

A Lei de Diretrizes e Bases de 1996 traz, pela primeira vez, a responsabilidade da escola com a gestão, ou melhor, trata de forma clara sobre a gestão escolar, trazendo responsabilidades específicas para a escola, que serão garantidas através de sua gestão. Em seu art. 12 incisos de I a VII atribuem à escola as ações de

[...] elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e das horas-aula estabelecidas legalmente; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar pais ou responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Esse ordenamento posto na LDB nos indica várias dimensões de ação da escola, lembrando mais uma vez que essa ação é coordenada por sua gestão. Embora as dimensões das ações da gestão em uma escola sejam ações que devam estar articuladas entre si, muitos autores dividem essas dimensões acredito que a fim de uma análise didaticamente mais organizada.

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, tendo em vista do que a formação continuada de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Com o passar dos anos, o conceito de gestão evoluiu muito, abrolhando uma nova forma de gerir e administrar as Instituições Escolares, ampliando estratégias acompanhadas por mudanças de paradigmas e proposição de políticas públicas no reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas envolvidas neste contexto, nas decisões sobre a orientação e o planejamento do trabalho educativo das escolas. Surge então à liderança que é considerada elemento fundamental ao sucesso de qualquer organização, Rowe (2002, p. 13) ao assinalar as lideranças, esboça detalhadamente este perfil, salienta que

[...] líderes estratégicos diferem dos gerenciais e dos visionários. Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca pára para sonhar, e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial. Os gerenciais buscam a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Conseqüentemente, mantêm o *status quo* e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo. Os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo. A integração desses dois tipos de liderança pode criar uma equipe de dois ou mais indivíduos que possa exercer liderança estratégica e criar valor para a organização. Contudo, um só indivíduo que combine, em sinergia, a qualidade de um visionário e de um gerencial realizará o máximo de criação de valor para a sua organização.

A liderança é tópico fundamental para as relações de trabalho, experiências trazidas e observadas nos amparam na afirmação que liderar depende da aprendizagem social do indivíduo, e por isso pode ser aperfeiçoada. Não está amarrada somente a um traço de personalidade, ou exclusivamente de características pessoais ou inatas do sujeito. Percebemos que a liderança está relacionada com as competências de comunicação e da construção do conhecimento. Quando nos referimos a esse processo reforçamos que liderar é ter a capacidade de influenciar os outros através da comunicação, do envolvimento e do conhecimento,

principalmente quando se refere às questões pedagógicas, tão relevantes, dentro do contexto escolar, que necessitam de um trabalho coletivo com foco nas metas e objetivos, no sentido de qualificar cada vez mais o processo educativo.

Neste contexto, cabe ao gestor assumir a liderança para a organização do trabalho pedagógico da escola, criando estratégias para democratizar o processo ensino-aprendizagem, articulando os diferentes atores, interagindo com todos os segmentos da comunidade escolar, enfim, liderar democraticamente a fim de qualificar todas as ações de forma a contribuir com o papel sócio educativo da escola.

A liderança do gestor requer uma formação pedagógica crítica, com direcionamentos consistentes, estratégicos e autônomos dos ideais individualistas. Nesse sentido, o objetivo é construir uma verdadeira educação com desenvolturas para que se possa obter o máximo de contribuição coletiva e a participação de todos os segmentos da comunidade. Conforme Libâneo (2001, p. 102):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

De acordo com o autor, pode-se observar que o gestor precisa ter o comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que emergem constantemente, com foco de possibilitar o crescimento do aluno, tanto nos aspectos sociais e políticos, quanto intelectuais e humanos. Para isto é necessário organizar o trabalho pedagógico enfrentando as influências e contradições que surgem das diferentes realidades que se encontram na escola pública.

Uma posição propositiva, neste momento, deve ser também reativa: é importante recolocar o papel dos gestores na condução pedagógica da escola que gere, bem como sua influência na qualificação dos índices alcançados pela escola na avaliação externa, no caso o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Neste contexto em que vivemos da educação brasileira, o enfoque de gestão muda, a avaliação no nível da escola, deve ser considerada por todos e a busca de qualificação muito

mais intensa, tanto com um novo perfil de gestão, como na formação continuada de todos os envolvidos neste processo.

Feitas tais considerações, as reflexões ora apresentadas são oriundas de uma pesquisa em andamento que integra o conjunto de investigações do Núcleo do Observatório da Educação (Programa Observatório da Educação INEP/CAPES), cuja temática investigativa tem como centralidade a problematização da ação dos gestores escolares e os indicadores de qualidade da educação das escolas municipais da cidade de Canoas.

Dessa forma, o texto salienta que o aumento nos indicadores de qualidade da educação pressupõe a existência e efetivação de políticas públicas direcionadas para o monitoramento de tais indicadores, a formação dos gestores e docentes e a oferta e manutenção de condições que viabilizem os processos de ensino e de aprendizagem. Elege como referência analítica uma das ações formativas do Programa de Formação Continuada Escola em Movimento: Saberes e Fazeres em Cena que se direcionou para a formação dos gestores escolares das escolas pertencentes à rede municipal de ensino da cidade de Canoas/RS/Brasil.

O Programa de Formação Continuada Escola em Movimento Saberes e Fazeres em Cena

O processo de formação continuada deve estar inserido junto ao conjunto de políticas públicas de um governo. Nessa perspectiva, o Programa de Formação Continuada Escola em Movimento: Saberes e Fazeres em Cenaⁱ é um programa de formação que faz parte de uma política pública municipal cujos participantes são os profissionais que atuam em escolas da rede municipal da cidade de Canoas. Em sua primeira edição contempla 84 diretores e vice-diretores, 22 orientadores, 22 supervisores e 351 professores que atuam na Educação Infantil e Ensino Fundamental. O Programa, inserido no contexto do Núcleo do Observatório da Educação, tem como objetivo *Propor espaços formativos que viabilizem a reflexão, a avaliação e a projeção de estratégias de caráter intervencionista para qualificar as práticas dos gestores e professores visando à melhoria dos indicadores de desempenho dos alunos da Rede Municipal de Canoas.*

O modelo formativo está fundamentado em quatro pilares que se interrelacionam dialogicamente: auto-hetero observação e análise da relação educativa; identificação de

necessidades e projeção de estratégias de formação individual e coletiva; intervenção no contexto educativo e investigação sobre a prática educativa.

O curso de extensão, uma das ações formativas deste Programa, teve duração de 80 horas, com encontros semanais e foi oferecido a diretores e vice-diretores das escolas de Ensino Fundamental e de Educação Infantil do Município de Canoas, sendo distribuídos em três turmas, duas de escolas de Ensino Fundamental e uma de escolas de Educação Infantil, sendo que as escolas de Educação Infantil não contam com vice-diretor na escola, participando somente o diretor de cada escola.

O objetivo do curso foi instrumentalizar as equipes diretivas e/ou diretores com um conjunto de ferramentas de gestão que viabilizassem as escolas na sua organização de maneira mais eficiente e eficaz, estabelecendo fatores que promovem a efetividade dos sistemas educacionais e a relação entre os diferentes agentes que atuam nessa promoção. A proposta de organização curricular do curso foi distribuída em quatro blocos, sendo que ao final cada escola deverá apresentar um plano de gestão construído no decorrer do curso, são os seguintes temas e conteúdos organizados para cada bloco:

1º Bloco: Função Social da Escola (Educação para o século XXI e Aprendizagem com qualidade);

2º Bloco: Princípios da Gestão Escolar (Legislação; Gestão Democrática e Organização e Gestão da Escola);

3º Bloco: Planejamento – Proposta de Gestão (Diagnóstico/Análise da realidade; Estabelecimento de prioridades; Plano de ação; Execução; Avaliação); e

4º Bloco: Seminário de apresentação e discussão dos Planos elaborados.

A metodologia proposta contemplou encontros presenciais com aulas expositivo-dialogadas, seminários e socialização de experiências numa relação entre teoria e prática. Também foi realizada uma consultoria individual para discussão e auxílio aos grupos na construção do planejamento da escola, proposto no curso. O último bloco consistiu em um Seminário de socialização do planejamento construído pelos alunos/grupos de trabalho.

Dentre as questões apontadas durante o período de formação, identificamos que o gestor, bem como o corpo docente, reivindicam muito a presença da família na Escola. Para esta reflexão foram selecionados mecanismos que facilitam e dificultam a participação da

comunidade nas decisões da escola e como se processa o envolvimento de todos os atores do processo educativo (pais, professores, alunos e funcionários). Reforçamos que para este movimento se faz necessária a análise das práticas de gestão a que estão submetidas às escolas, estar atento a que ações efetivamos para a construção do princípio de colaboração, cooperação democrática e ajuda desenvolvendo com as famílias, rompendo com a lógica hierarquizada e gerencialista da gestão escolar.

Outra questão levantada pelos gestores no decorrer da formação foi a descentralização financeira, tanto no que tange a manutenção e alimentação escolar, na qual o governo repassa para as unidades de ensino, recursos públicos, a serem gerenciados conforme as deliberações de cada comunidade escolar. Surge, então, o nosso pensar: a que condução este processo é estabelecido pelos gestores em suas escolas?

Outra dimensão problematizada pelos gestores no decorrer da formação foi a questão da avaliação e do planejamento da ação gestora. A avaliação é um processo que busca a qualificação da instituição, que a partir dela propõe um plano para seguir e alcançar os objetivos propostos. Conforme Libâneo:

As instituições e organizações sociais precisam formular objetivos, ter um plano de ação, meios de sua execução e critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realizam. Sem planejamento, a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados. (LIBÂNEO, 2001, p. 149)

Segundo o mesmo autor o planejamento escolar implica numa atividade de definição de objetivo a serem atingidos, ações a serem realizadas, procedimentos e recursos a serem empregados, o tempo necessário e as formas de avaliação, enfim, uma previsão do que deve ser realizado para atingir-se uma finalidade.

Assim como a avaliação e todo o processo que ocorre na escola, entendida como uma organização viva, o planejamento também é processual. Uma permanente atividade de reflexão e ação, que possibilita a revisão de planos e projetos buscando a correção de rumos.

O planejamento escolar tem alguns passos no seu processo que, em geral, passam por: diagnóstico e análise da realidade; definição de objetivos e metas; determinação de atividades e tarefas a serem desenvolvidas, tendo em vista as prioridades levantadas; e, visando a reordenação de curso e o reinício do próprio processo de planejamento, a avaliação (LIBÂNEO, 2001). Libâneo ainda ressalta que a realização do planejamento, do projeto da escola é a oportunidade da comunidade escolar tomar a escola nas suas mãos, definirem seu papel estratégico, organizarem suas ações visando atingir os objetivos que propuseram norteando a vida escolar, num exercício de autonomia da escola.

Para isso, é preciso prever e antecipar ações, organizando as formas de intervenção e atuação numa realidade que, pela sua natureza, é mutável. Isso significa que o projeto é ao mesmo tempo um desejo, uma utopia, e uma concretização. Melhor dizendo, o projeto incorpora a utopia mas sua característica é organizar a ação, por isso precisa se sempre operacional. (LIBÂNEO, 2001, p. 161)

A gestão democrática em nosso contexto educativo implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, em que percebemos ainda muito restrita e temida.

A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais qual a escola é mera executadora. (VEIGA, 2001, p. 18)

Acreditamos que o gestor escolar precisa conscientizar-se de que sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola, isso, na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar.

O gestor é o grande articulador da gestão pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso, auxiliado, nessa tarefa, pelos apoios pedagógicos. A prática tem mostrado que este gestor é fundamental para dinamizar a construção coletiva, sua implantação e o acompanhamento.

Neste sentido, é preciso propiciar oportunidades aos gestores para que estes percebam realmente seu papel e a necessidade de exercerem sua influência e liderança para a inovação do processo pedagógico, de planejamento e avaliação, comprometendo o todo da escola com as metas e estratégias estabelecidas, ofertando-se então a possibilidade de construção de um Plano de Ação com intervenções construídas coletivamente.

A educação do município de Canoas, como no restante das regiões brasileiras, demanda novas formas de pensar estes líderes, com focos mais ousados e estratégicos, fundamentando o fazer pedagógico através de um referencial inovador, que contemple as exigências do mundo moderno. Rowe (2002, p. 18) menciona que

[...] um líder estratégico cria a desordem, comete erros e, às vezes, é repreendido por seus chefes e subordinados, precisando até desculpar-se com os funcionários por ter criado muita desordem sem que eles estivessem preparados para isso. Entretanto, as recompensas valem a pena, visto que as pessoas que trabalham com esse líder apresentam um aumento em termos de energia e produtividade, realizando mais tarefas em um tempo menor. Eles têm mais prazer no trabalho, tornando-se mais criativos, inovadores e mais propensos a correr riscos, pois sabem que isso aumentará a viabilidade em longo prazo.

Este novo perfil de líder conduz o abandono do ontem, do que não produz mais resultados e a partir deste, incluiu os diferentes processos na organização, com objetivos a explorarem o sucesso e uma nova política de inovação sistemática no contexto organizacional das Instituições de Ensino, como afirma Libâneo (2005, p.332):

Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se que dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Caminhar na direção da democracia na escola, na construção de sua identidade como organização e com um planejamento próprio, não é muito comum nas práticas acompanhadas. Gestores se mostram ainda muito inseguros quando se defrontam com a necessidade e a condução de se estabelecer uma constante avaliação institucional, menos ainda quando se trata de planejar ações pontuais de enfrentamento das questões levantadas, com base nas convicções de toda a escola e que envolvem o processo como construção coletiva. Nessa perspectiva, Veiga (2001, pg.51), assim supõe ser necessário:

- Rompimento com as estruturas mentais e organizacionais fragmentadas;
- Definição clara e princípios e diretrizes contextualizada, que projetem o vir – a - ser da escola;
- Envolvimento e vontade política da comunidade escolar para criar a utopia pedagógica que rompe com o individualismo e estabelece a parceria e o diálogo franco;
- Conhecimento da realidade escolar baseado em diagnóstico sempre atualizado e acompanhado;
- Análise e avaliação diagnóstica para criar soluções às situações - problemas da escola, dos grupos, dos indivíduos;
- Planejamento participativo que aprofunde compromissos estabeleça metas claras, exequíveis e crie consciência coletiva com base nos diagnósticos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sabemos que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser genérica e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social.

Não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” sobre como planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão.

Segundo Lück (2009) é necessário ainda que os resultados dessas avaliações cheguem, de forma oportuna e acessível, a alunos, pais, educadores, políticos e empresários. Dessa forma, torna-se possível analisar os dados e promover mudanças importantes na educação, com a formulação de políticas públicas e estratégias focadas no aperfeiçoamento do ensino na sala de aula.

A escola obriga-se assim a estabelecer práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos.

Uma escola que tem uma gestão de qualidade tem um olhar constante para todas as suas práticas em todos os desdobramentos e momentos da ação escolar, desenvolvendo os instrumentos e mecanismos para o acompanhamento, com registro, organização e sistematização dos dados

Por fim, reservamos algumas preocupações que surgiram no decorrer das reflexões, em que estamos buscamos entender ao acompanhar a implantação destes processos de descentralização, autonomia na educação e gestão escolar, como também na criação do princípio de liderança: Como essa tendência é vivida nas escolas? Quais são as diferentes

possibilidades de vivenciar processos de descentralização e autonomia nas escolas? De que modo oportunizar a participação da comunidade educativa, a partir da diversidade dos diferentes atores sociais? Qual a relação entre democratização da escola e qualidade de ensino? O que se entende por gestão democrática na educação?

Referências bibliográficas

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4ª edição, Goiânia, Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J.C. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2006

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

VEIGA, P. A. (Org.). **Projeto Político Pedagógico: Uma Construção Possível**. São Paulo. Papyrus. 2001.

AÇÃO EDUCATIVA. **Indicadores da qualidade na educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2005.

CEDHAP. **Programa de Capacitação de Docentes Escola Inteligente: Aprendizagem**. Curitiba: CEDHAP – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado, 2004.

ⁱ O Programa é oriundo de uma parceria estabelecida entre o poder público municipal (o qual o financia integralmente) e o Centro Universitário La Salle (Canoas/Brasil).