

GESTÃO E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES DAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE CANOAS¹

Elisângela Krafchinski Trentin
UNILASALLE

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 frente à qualidade da educação das escolas municipais da cidade de Canoas. Salientam que o desempenho dos gestores pressupõe uma qualificação nos processos da escola, sendo a formação dos gestores e docentes e a oferta e manutenção de condições que viabilizem os processos de ensino e de aprendizagem. Elegem como referência analítica e de relato de experiência 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 busca a análise de se proporcionar espaços e tempos destinados à 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

MANAGEMENT AND QUALITY OF EDUCATION: THE FORMATION OF SCHOOL MANAGERS OF THE MUNICIPALITY OF CANOAS

Abstract: The reflections presented herein are from an ongoing research that integrates the set of the investigations of the Core Observatory of the Education Program (INEP Observatory of Education / CAPES), whose investigative theme has as centrality the questioning of the action of the school managers in face of the education quality of the municipal schools in Canoas. It points out that the performance of managers presupposes a qualification in the processes of the school, being the formation of managers and teachers and the supply and maintenance of conditions that enable the processes of teaching and learning. It elects as analytical reference and the report of experience one of the formative actions of Continuing Education, the School on the Go: Knowledge and Practices on the Scene that directed itself to the formation of the school managers that belong to the municipal net of teaching in Canoas/RS/Brazil. This action seeks the analysis to provide spaces and time intended for the formation of the managers, equipping them with a set of knowledge and procedures that enable a management action more efficient and effective.

Keywords: School Management; Continuing Formation; Program of Continuing Formation: School on the Go; Knowledge and Actions in Scene

¹ Agência ou Instituição Financiadora: INEP/CAPES (Programa Observatório da Educação). Este artigo é oriundo de uma pesquisa apresentada na ANPEDSUL/2012, ocorrida na UCS- Caxias do Sul e publicada nos Anais do evento.

Introdução

Dentre os aspectos necessários, mas ainda carentes na gestão democrática da escola, está à formação do gestor e o entendimento deste sobre os processos que levem a uma educação de qualidade. Os sistemas de ensino, em sua grande parte, em especial no Rio Grande do Sul, realizam processos de escolha democrática do gestor escolar através de eleição pela comunidade escolar. Esse, 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 ser, nos dias de hoje, gestor de uma escola que se quer democrática e de qualidade.

O conceito de gestão escolar evoluiu muito, surgindo uma nova forma de gerir e administrar as Instituições Escolares. Nesse sentido, amplia-se as estratégias movidas por paradigmas e proposição de políticas públicas a fim de propiciar uma participação consciente e esclarecida das pessoas envolvidas nesse contexto, nas decisões sobre a orientação e o planejamento do trabalho educativo das escolas. Surge, então, à liderança que é considerada elemento principal ao sucesso de qualquer organização, Rowe (2002, p. 13) ao assinalar as lideranças, esboçando detalhadamente esse 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 para 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 amparando na afirmação de 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, está relacionada com as competências de comunicação e de articulação entre o conhecimento

técnico com a gestão de pessoas, processos e recursos. Quando nos referimos a esse procedimento, 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 o comando 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.

Conforme Martins (2010), em relação à administração escolar, podemos verificar uma evolução desde as funções burocráticas de escrituração e registros escolares até a função catalisadora das interações humanas entre as pessoas que convivem com a organização escolar. Considera também que a administração escolar e a administração em geral têm tarefas aparentemente semelhantes, mas, na realidade, divergem em muitos aspectos: os professores não podem ser assemelhados a operários qualificados, nem os alunos a matéria-prima.

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 frequência 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, o movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, tendo em vista que a formação continuada de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino.

Segundo Lück (2006) a concepção da gestão supera a administração propriamente dita e reforça que o conceito de gestão, traz uma mudança paradigmática que se desenvolve associada a outras concepções 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.

De acordo com Libâneo (2001), 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 isso, é necessário organizar os afazeres pedagógicos enfrentando as influências e contradições que surgem das diferentes realidades que se encontram na escola pública.

Nesse cenário, a pesquisa realizada foi pautada em sua gênese pelos dados coletados durante as ações formativas do Programa de Formação Continuada Escola em Movimento. Nosso olhar afirma que a interlocução dos profissionais da educação básica e da universidade é indispensável para a transformação e qualificação dos dois espaços e consequente inovação e melhoria da educação.

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/CAPES²), cuja temática investigativa tem como centralidade a problematização da ação dos gestores escolares e a qualidade da educação das escolas municipais da cidade de Canoas.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo apresentar o relato de experiência da realização do Curso de Extensão para gestores das escolas municipais de Canoas e as reflexões realizadas no decorrer deste. 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.

Este processo se fez com maior ênfase através do Estudo de Caso, realizado durante o curso de extensão: gestão e planejamento escolar, com foco na gestão escolar, envolvendo os

² Agência ou Instituição Financiadora: INEP/CAPES (Programa Observatório da Educação). 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).

membros das Equipes Diretivas das escolas de Ensino Fundamental da rede municipal de Canoas, e seus depoimentos.

Amparamos-nos em estudos de Lüdke e André (1986) e Triviños (1987), que enfatizam as características do estudo de caso como estudos que partem de alguns pressupostos teóricos iniciais, mas procuram manter-se constantemente atentos a novos elementos emergentes e importantes para discutir a problemática em questão.

Diante do exposto, entendemos o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa relevante no processo educativo, que nos garante um contato direto com os gestores que precisam ter uma liderança com formação pedagógica crítica, com direcionamentos consistentes e estratégicos, com foco na construção de uma gestão que garanta a contribuição coletiva e 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 favorecer uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Considerando esses aspectos, destaca-se a importância do estudo sobre a ação dos gestores, sujeitos responsáveis pela realização da administração escolar, em que a educação é um artifício que desenvolve a dimensão humana, técnica e política. Essa administração escolar precisa estar constantemente refletindo sobre sua sistemática de forma eficaz e eficiente, articulada com o conjunto das políticas educacionais e a formação continuada, no sentido de qualificar os indicadores de avaliação das escolas. Segundo Paro (2010, p. 766) “é o diretor que, de acordo com a lei, responde, em última instância, pelo bom funcionamento da escola – onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania”.

2. O Programa de Formação Continuada Escola em Movimento: Saberes e Fazeres em Cena e as questões da gestão escolar

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 Cena¹ 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 inter-relacionam 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 desse 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 distribuídas em três turmas, duas de escolas de Ensino Fundamental e uma de escolas de Educação Infantil, em que as escolas de Educação Infantil não contam com vice-diretor, 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);

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, reivindica muito a presença da família na Escola. Para esta reflexão, foram salientados 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 à 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.

Também, após a reestruturação desta administração escolar e das escolas, Goldring *apud* Preedy (2006) enfatiza que “estão mudando a natureza das relações entre os diretores de escola e sua clientela, à medida que mudam os ambientes”. Continua dizendo que “os diretores devem medir a responsabilidade final, recrutar alunos e professores, incluir os pais na tomada de decisão e mobilizar os recursos”.

Nesse sentido, ainda percebemos muitas inquietudes manifestadas pelos gestores, querem a participação dos pais, mas não são feitos movimentos que participação, a família não faz parte da escola, não tem voz nas decisões e, assim, não se sente envolvida no processo educativo de seus filhos. Poucos são os movimentos relatados: conselho de classe participativo, reuniões de pais no início do ano letivo e Conselho Escolar³ _pouco ativo.

Outra questão levantada pelos gestores no decorrer da formação foi a descentralização financeira, tanto no que tange à manutenção e alimentação escolar, na qual o governo repassa para as unidades de ensino, recursos públicos, a serem gerenciados conforme as deliberações

³ Os Conselhos Escolares são compostos por representantes dos segmentos: pais, alunos, professores, funcionários e direção por eleição direta, em que toda Comunidade escolar participa. A Lei Nº 5348 de 17 de novembro de 2008 dispõe sobre a implantação dos conselhos escolares nos estabelecimentos de ensino da rede municipal de Canoas e dá outras providências.

de cada comunidade escolar. Surge, então, o nosso pensar: a que condução esse processo é estabelecido pelos gestores em suas escolas? Ao mesmo tempo em que os gestores reivindicam a autonomia financeira, o desgaste em relação às prestações de conta são evidenciados, a demanda burocrática frente a esses processos, a falta de conhecimento em relação à gestão financeira são enumerados como causa da não dedicação às questões pedagógicas, da aprendizagem dos alunos e a qualidade dos indicadores de avaliação.

A conquista dos objetivos estabelecidos de uma escola ou faculdade, ou das subunidades de dentro da organização, depende principalmente da qualidade de ensino e da aprendizagem. Esses são facilitados pela maneira como o pessoal é utilizado para grupos de ensino, pela disponibilidade do apoio de desenvolvimento profissional, pelo uso das instalações e pela disponibilidade de muitos sistemas orçamentários_ (...). À medida que as escolas e faculdades tentam assegurar a efetiva melhoria da educação, está se prestando mais atenção à ligação entre o bom ensino e a aprendizagem e a boa gestão de recursos._(GLOVER *apud* PREEDY, 2006, p.141)

A seguinte 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 à

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 em suas mãos, definir seu papel estratégico, organizar 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 executora. (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 esse gestor é fundamental para dinamizar a construção coletiva, sua implantação e o acompanhamento, bem como projetar estratégias eficazes que possam nortear o trabalho da escola.

O planejamento no processo de gestão escolar é o ponto principal para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade na escola, gerenciar envolve valores, objetivos e estratégias.

Um plano de desenvolvimento escolar é apenas um dos aspectos de um processo total de planejamento escolar. Ele descreve as áreas escolares prioritárias para o

desenvolvimento, mas não inclui as atividades contínuas de manutenção da escola._(PREEDY, et alii, 2006, p.24)

Nesse 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.

3. Indicadores de qualidade da educação nas escolas do município de Canoas

Pensar sobre a qualidade da educação é uma tarefa que nos angustia cotidianamente e ao mesmo tempo nos desafia. Nos últimos anos, a preocupação em relação à qualidade da educação tem ocupado espaços de discussão e análise. Muitos ousam em opinar sobre essa qualidade, porém esse conceito envolve muitas questões: estruturas, processos e resultados educacionais que as instituições de ensino têm alcançado nas avaliações externas.

Refletir sobre a qualidade da educação é uma tarefa apaixonante, mas extremamente desafiadora dada a relevância e a complexidade envolvida. Implica desde o conceito de qualidade (existiria uma essência da qualidade?) até a questão política (a quem, de fato, interessa um ensino de qualidade?), passando por questões como o grau de percepção da sociedade e dos professores em relação ao problema da baixa qualidade, os vícios —_ingênuos ou ideológicos_— de culpabilizar (busca de bodes expiatórios) e, sobretudo, os caminhos para se conseguir uma melhor qualidade da educação em nossas instituições de ensino._(VASCONCELLOS, 2008 - Texto Preparatório para a CONAE)

O município de Canoas, que possui o segundo maior PIB dentro do Estado e o trigésimo primeiro no *ranking* nacional sendo sede de grandes empresas nacionais e multinacionais, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Canoas possui 323.827 habitantes (Censo 2010) sendo a quarta cidade com maior população do Estado do Rio Grande do Sul, com uma evolução do Índice de Desenvolvimento Socioeconômico/IDESE calculado pela Fundação de Economia e Estatística (FEE).

Em relação aos indicadores de desempenho educacional do município o IDEB 2011, aponta que se atingiu a meta projetada para a 4ª série/5º_ano, tendo como média **4.8**, porém

no que se refere a 8ª série/9º_ano, a média **3.6** não atinge a meta projetada para o ano 2011(MEC)⁴.

Os Indicadores da Qualidade na Educação nesse município têm como base a qualificação dos ambientes escolares, as práticas pedagógicas instituídas por meio da Proposta Político Pedagógica das escolas e avaliação, a gestão democrática, participativa e principalmente a formação continuada dos docentes e gestores. Estes, quando técnica e cientificamente bem organizados, tornam-se ferramentas importantes para medir intenções e resultados, contribuindo para facilitar a tomada de decisão dos dirigentes e gestores municipais.

A educação do município de Canoas, como no restante das regiões brasileiras, demanda novas formas de pensar esses 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 prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se quer 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

⁴ O IDESE sintetiza diversos indicadores sociais e econômicos referentes à educação, renda, saneamento e domicílios, e saúde contemplados por “12 variáveis”. O IDESE varia entre “zero (nenhum desenvolvimento) e um (desenvolvimento total), que indica a posição relativa dos municípios” no *ranking* estadual - IDEB 2011 - Fonte: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=22995>

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 e estabeleça metas claras, exequíveis e crie consciência coletiva com base nos diagnósticos.

Acreditamos que, nesse sentido, os indicadores na Gestão escolar democrática e participativa apontados neste texto, focalizam a participação nas decisões, que interferem diretamente na qualidade da educação da escola.

Outra questão que merece atenção é a formação dos profissionais da educação dada à relevância de sua atuação como mediadores no processo de desenvolvimento e aprendizagem. Sabemos que, além da formação inicial, requer-se para um melhor desempenho a formação permanente, inserida no contexto teoria e prática e com foco no trabalho pedagógico.

Enfim, refletir sobre os indicadores de qualidade da educação nos faz visualizar e projetar novas proposições de novas estratégias para qualificar os índices projetivos em termos de metas nacionais e suas interfaces com as práticas educativas. Com um bom conjunto de indicadores bem pontuados e revistos sistematicamente possibilitamos identificar os avanços e aspectos ainda estanques nas escolas.

4. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi o de problematizar a ação dos gestores escolares frente à qualidade da educação das escolas municipais da cidade de Canoas (RS) por meio de um relato de experiência. Nesse sentido, observamos que 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 tem, ela tende a ser genérica e conceitual, uma vez que essa 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, sustentar 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.

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).

Assim, de acordo com o apontado inicialmente, os gestores, a partir de sua formação continuada, precisam estar constantemente em ação a fim de estabelecer em suas práticas o monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados. Esta análise feita durante o processo de formação dos gestores das escolas municipais nos fizeram pensar no quanto ainda precisamos avançar no sentido de projetar estratégias e planos de ações plausíveis de acordo com cada realidade e situação das escolas, mas também o gestor por si só não garantirá essa qualidade, precisamos também de políticas públicas e governantes imbuídos nesse processo a fim de amparar e dar suporte a todas as demandas que se apresentam no dia_a_dia das escolas.

Uma escola, uma cidade 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 buscando 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

- 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.
- COLOMBO, Sonia Simões, et alii **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre. Artmed. 2004.
- 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.
- MARTINS, José do Prado. **Gestão educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 4 ed. Rio de Janeiro. Wak Ed. 2010.
- PREEDY, Margaret, et alii. **Gestão em educação- estratégia, qualidade e recursos**. Porto Alegre. Artmed. 2006.
- VEIGA, P. A. (Org.). **Projeto Político Pedagógico: Uma Construção Possível**. São Paulo. Papyrus. 2001.
-