

O PAPEL DO SUPERINTENDENTE ESCOLAR COMO APOIO À GESTÃO DAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO NO MUNICÍPIO DE IGUATU-CEARÁ

Antonio Elival Pereira ¹

Hilda Aparecida Linhares da Silva Micarello ²

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre o apoio da Superintendência Escolar às escolas de ensino médio de Iguatu. O texto foi baseado na Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ofertado pelo CAEd/UFJF. Com a leitura do texto pretendemos mostrar que a proposta da SEDUC era oferecer apoio a todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem no ambiente escolar, pois muitos são os desafios que as escolas enfrentam em seu cotidiano, que vão desde a reprovação, o abandono, o baixo nível de aprendizagem, até os altos índices de violência, a falta do apoio das famílias, dentre outros.

Vimos que a década de 1990 no Brasil foi um período de intensas mudanças no campo político, econômico, social e educacional. O Ceará acompanhou tais mudanças promovendo uma série de políticas focadas na melhoria do ensino, como a de acompanhamento das escolas estaduais – Superintendência Escolar (SE) –, prevista na Lei nº 14.190/08, art. 3º, inc. I, a qual cria o Programa *Aprender Pra Valer*, que tem como objetivo o “desenvolvimento de estratégias de acompanhamento da gestão escolar com foco no aperfeiçoamento do trabalho pedagógico e na aprendizagem do aluno”. Trata-se, assim, de uma ação estabelecida em lei, com foco no desempenho dos alunos e no fazer pedagógico das escolas públicas estaduais através do apoio e acompanhamento sistemático ao gestor escolar.

Essa experiência foi anteriormente desenvolvida no município de Sobral, servindo de referência para a educação do Estado do Ceará, no acompanhamento das escolas estaduais de Ensino Fundamental e Médio. Desde 2007, no governo do Ceará ficou evidente uma grande preocupação da Secretaria de Educação – SEDUC – com os resultados escolares, enfatizando a superação do fracasso escolar, observando a evasão e a reprovação.

METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)

Esse é o ponto em que discutiremos o universo da pesquisa, pois demonstraremos o contato por meio de entrevistas com os diversos atores envolvidos no projeto SE. Para isso, foi pensada, para o trabalho de campo da pesquisa, a coleta de informações de natureza qualitativa, utilizando-se a entrevista para obter informações dos diretores escolares, superintendentes escolares e da gestora do projeto no Ceará, a partir de um roteiro semiestruturado, em que oito pessoas foram entrevistadas e puderam socializar suas impressões quanto ao desenvolvimento da SE.

Questionou-se a autonomia das escolas, os indicadores, os resultados de aprendizagem, os projetos desenvolvidos pelas escolas e as reuniões com os gestores, dentre outros aspectos. Nesse sentido, faz-se necessário apresentar um perfil no qual possamos visualizar os atores e os lugares de onde falam, para que os depoimentos sejam contextualizados e confiáveis na pesquisa. Os diretores e superintendentes foram denominados com letras maiúsculas do alfabeto em substituição aos verdadeiros nomes.

¹ Professor da Rede Estadual de Ensino e Bolsista da CAPES - CE, elivalpereira2016@gmail.com

² Orientadora – UFJF-MG

DESENVOLVIMENTO

As políticas educacionais visam ao apoio à gestão escolar, para que os indicadores de aprovação e fluxo dos alunos sejam alcançados, correspondendo às metas estabelecidas para cada gestor. Garantir o direito à educação com aprendizagem, como está previsto no texto constitucional, dando condições para que os alunos desenvolvam sua cidadania, prossigam em estudos posteriores e tenham formação para o trabalho, é fundamental para o crescimento social e econômico do estado. O projeto Superintendência Escolar é uma dessas políticas.

Na educação pública o papel do gestor é desenvolver procedimentos, sistemas e rotinas administrativas e pedagógicas efetivas que assegurem um ambiente escolar no qual os alunos aprendam, possibilitando seu desenvolvimento educacional. Esse papel configura-se também com o do SE, pois superintendente e gestor, devem caminhar em parceria na escola, com vistas a bons resultados de aprendizagem nas avaliações internas e externas.

Sendo assim, o desenho que se fez dessa ação dentro das escolas é o de um acompanhamento de informações, metas e rotinas escolares, propondo que a SE estabeleça uma parceria que estimule a autonomia das escolas, ao mesmo tempo em que procure promover uma maior articulação entre a SEDUC e a escola, na perspectiva de melhor acompanhar seu funcionamento e de apoiar a identificação de suas fragilidades, assim como a busca de soluções para essas. Esse profissional se apresenta como um importante ator que aproxima a SEDUC das escolas, passando a ser uma ferramenta no fluxo e monitoramento das políticas públicas educacionais, conforme os objetivos a seguir, que definem o trabalho a ser desenvolvido pela SE.

O projeto SE atua em uma concepção de gestão escolar que prevê gestores escolares focados no trabalho pedagógico, mobilizando suas equipes para que sejam colaborativas, sendo cada um responsável pela qualidade do ensino ofertado, pela aprendizagem dos alunos e pelos resultados globais da escola. Com isso, relacionamos a SE com os tipos de gestão que existem, a fim de refletir sobre a contribuição de cada um para o desenvolvimento do trabalho junto à escola. Sobre os tipos de gestão, Mintzberg (2010) apresenta vários exemplos: a máxima, a participativa, a compartilhada, a distribuída, a solidária e a mínima. Segundo ele, a gestão máxima é aquela em que os gerentes planejam, organizam, coordenam, comandam e controlam, fazendo oposição à gestão mínima, na qual não sobra quase nada a ser gerenciado, podendo, em alguns casos, não existir sequer a organização e, mesmo existindo algo a ser feito, exigiria muito pouco do gestor. Na gestão participativa, o gerente transfere parte de seu poder aos que estão abaixo na hierarquia. Quanto à compartilhada, o autor chama também de “cogestão”, tendo como fundamento o compartilhamento de informações.

Henry Mintzberg (2010) apresenta-nos, ainda, o conceito da gestão distribuída, que é chamada também de “gestão coletiva”. Por fim, destaca a gestão solidária, que está relacionada a papéis externos de “ligação” e “negociação”, em que o gerente trabalha com pessoas fora da empresa, os chamados *stakeholders*, como forma de garantir recursos e outros apoios, além de minimizar a pressão externa sobre a instituição.

Não seria difícil perceber esses vários tipos de gestão em muitas escolas de nosso país. Algumas estariam sob uma gestão máxima, já outras tenderiam à participativa, compartilhada ou até mesmo mínima. O que fica evidente é que cada uma tem algo que se adequa à realidade, fazendo com que o gestor esteja atento às necessidades da instituição e gereencie segundo os princípios que melhor atendam à gestão específica da escola.

Nesse sentido, a SE procura estabelecer uma relação em que todos na escola possam crescer com o fortalecimento da autonomia escolar e da liderança do diretor. Nesse caso, é proposta uma leitura plural da ação educativa, sob diferentes pontos de vista, os quais implicam visões específicas, pois se trata de sistemas de referência distintos, reconhecidos

como sistemas heterogêneos, diante da complexidade da realidade analisada, respeitando as diferenças em cada aspecto no interior da instituição escolar.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão é algo complexo, principalmente se for uma gestão de cunho democrático, pois procura envolver a todos nas decisões que permeiam o universo escolar. As relações ocorrem de diversas formas, sendo o gestor o principal responsável por manter a coesão da equipe, na qual todos podem participar efetivamente das ações da escola, sentindo-se parte integrante da gestão.

Diante de exposto, uma questão é apresentada: a autonomia do gestor na escola não fica ameaçada com a intervenção da SE? Tentando responder ao questionamento, recorre-se a Lück (2000, p.21) que afirma que

a autonomia não se resume, portanto, à questão financeira, nem é mais significativa nessa dimensão, e sim na política, isto é, no que se refere à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações, vale dizer, apropriando-se de seu significado e de sua autoria. (LUCK, 2000, p.21)

Conforme aborda, o diretor deve compreender que a gestão compartilhada propicia melhores resultados, pois todos deverão ser corresponsáveis pelas ações da escola, favorecendo a maior autonomia nas decisões e na condução das diversas dimensões que fazem parte do contexto educacional, entendendo como compartilhada a gestão em que o gestor articula saberes e competências com cada integrante da equipe.

Quanto ao superintendente, mesmo não estando constantemente no ambiente escolar, é possível que tenha conhecimento dessa forma de gestão ao realizar seu trabalho de visita às escolas que acompanha. Ainda reforçando a questão da autonomia na escola, Lück (2006, p. 46) afirma que ela “não elimina e não deve se sobrepor à vinculação da unidade do ensino com o sistema que a mantém, organiza e dá direcionamento ao conjunto todo, de acordo com os estatutos sociais e objetivos gerais da educação”. Para a autora, autonomia não significa soberania e, por isso, entende-se que a escola tem seu limite na normatização estabelecida pelos órgãos competentes e lideranças superiores, compreendendo que as normas apresentam-se como “espírito maior” regendo o sistema, sem reconhecer que a flexibilidade estará presente nesse processo. Sobre esse aspecto, a gestora do Projeto Superintendência Escolar no Ceará afirma, em entrevista, que

as escolas têm alguém a quem elas podem diretamente recorrer para atender as suas demandas, tirar algumas dúvidas ou pedir apoio. Acho que mudou muito essa concepção do que seja esse acompanhamento da SE às escolas. Hoje, todo mundo consegue ver o superintendente como uma perspectiva de apoio. A SE existe para apoiar a gestão, para alargar o olhar do gestor para aquilo que ele tem na rotina da escola e não consegue parar para ver. O propósito da SE está na escola, é de prestar serviço de apoio, de colaboração, porque ela é corresponsável. (Depoimento da Gestora do Projeto na Seduc, 2013)

As palavras da gestora corroboram o conceito de autonomia apresentado anteriormente por Lück (2000). O diretor deixou de ser aquele que apenas realizava as demandas da entidade mantenedora, controlava informações e supervisionava as atividades; passou a ter um papel mais atuante e decisivo na rotina escolar, sendo assessorado por uma pessoa que

está sempre a sua disposição para ajudar nos processos da escola, auxiliando, também, na melhor observação do que acontece dentro e fora do espaço escolar.

Sobre essa questão do apoio ao gestor escolar, um dos diretores entrevistados disse que se sente mais seguro com a presença do superintendente:

A gente leva um resultado e ele está sempre dando sua opinião, sempre deixando a escola aberta, livre para estar escolhendo o que acha, mas ele está sempre dando a sua opinião e a gente acatando, porque um olhar de alguém que está fora, que não tem envolvimento direto com o projeto, nos mostra algo que fica escondido; e isso tem nos ajudado bastante. (Depoimento do Diretor da EEM Pequeno Príncipe, 2013)

O depoimento mostra como o superintendente escolar atua na sua escola, tido como uma pessoa que acrescenta conhecimento à equipe de gestão, trazendo um novo olhar de fora da escola e valorizando o que a instituição tem feito.

Nesse aspecto da autonomia na gestão da escola, os superintendentes escolares também justificam o apoio dados aos diretores, entendendo que o trabalho que fazem é de suporte e acompanhamento das ações. O superintendente “A” afirma que “o interessante na SE é mesmo o acompanhamento das ações da gestão, a possibilidade que ela tem de junto com o gestor encontrar soluções para problemas que dizem respeito a professor e aluno.” Já o superintendente “B” afirma que o ponto forte do projeto é a contribuição trazida pela proximidade da gestão escolar. Assim, é possível auxiliar, de forma muito mais efetiva, a melhoria da aprendizagem dos alunos, seja acompanhando o aspecto pedagógico ou analisando os indicadores da escola.

Aliado ao acompanhamento e apoio aos gestores, a SE também monitora os processos na escola, evitando o aspecto de fiscalização. O posicionamento da gestora do projeto no Ceará, quanto a esse aspecto, é que

a SE vai à escola, observa todos os processos, instrumentos de gestão, acompanha os resultados acadêmicos, os projetos que a escola desenvolve, mas tem o monitoramento que também faz parte, porque às vezes tem o preconceito quanto a essa coisa da fiscalização, que tem alguém de fora que vem olhar se as coisas estão acontecendo. (Depoimento da Gestora do Projeto na Seduc, 2013)

Sobre esse monitoramento realizado pela SE, os superintendentes e diretores entrevistados também confirmam existir nas escolas pesquisadas. No entanto, não conseguem entendê-lo como sendo algo somente para fiscalização.

Mintzberg (2010, p.69) afirma que os gestores deveriam “reconhecer o controle como um componente inevitável de toda a gestão e lideranças eficazes”. Entendemos, dessa forma, que controle para o autor seria o monitoramento dos processos, tendo em vista que o sucesso das ações requer reflexão. Vale ressaltar que tal fenômeno faz parte da gestão democrática da escola, pois todos têm espaço para agir e refletir, tornando-se corresponsáveis pelo sucesso ou fracasso da escola. Mintzberg (2010, p. 225), diz que “é óbvio que os gerentes e suas unidades têm sucesso ou fracassam juntos.” Sobre esse ponto, destacamos o depoimento da gestora da SE a respeito do que, de fato, esse projeto pode fazer pelas escolas.

A SE venha a contribuir para que o gestor consiga com uma visão mais alargada, mais firme, mais concreta, ter firmeza naquilo que ele vem fazendo; se ele está fazendo algo que está indo no caminho que a gente acredita que vá trazer os resultados na educação do Ceará. Que o Superintendente faça esse trabalho de não só acompanhar os processos, mas de estar monitorando os resultados, de trazer também novas perspectivas de encaminhamentos, de ações que possam fazer que a escola possa trilhar novas oportunidades de alcance de resultados significativos. (Depoimento da Gestora do Projeto na Seduc, 2013)

É possível perceber que o diretor é assessorado também na leitura e reflexão dos resultados, de modo que possa repensar sua caminhada durante sua gestão. Podemos também destacar que a autonomia da escola é reforçada quando, ao gestor, é dada essa condição de visão mais ampla, mais firme e decidida das ações gerenciais, a partir das orientações e encaminhamentos do superintendente escolar durante a visita mensal. Com relação ao monitoramento e apoio à escola, um diretor entrevistado afirma também que a SE é interessante “porque você se dirige apenas a uma pessoa”.

A relação existente entre uma escola eficaz e uma gestão escolar eficiente é possível; porém, precisamos conhecer os elementos responsáveis por fazerem uma escola cumprir seu papel de oferecer uma educação de qualidade.

Uma escola tida como organização não é algo fácil de construir. Porém, alguns fatores podem definir a eficácia escolar, tal como a proposta de mudanças estratégicas que fortaleçam a gestão administrativa, pedagógica e financeira. Nóvoa (2011) apresenta um *check-list* para que uma escola possa adquirir características dinâmicas e se firmar como uma organização escolar. Dentre elas, podemos destacar a autonomia da escola, a liderança organizacional e a articulação curricular. Quanto à autonomia, Nóvoa (2011, p. 26) afirma que “é um dos princípios centrais das políticas educativas dos anos 90. Trata-se de dotar as escolas com os meios para responderem de forma útil e atempada aos desafios quotidianos”.

Analisando as entrevistas realizadas, os atores envolvidos na pesquisa declaram que a SE veio para fortalecer a autonomia das escolas, seja acompanhando os processos e instrumentos de gestão, seja monitorando resultados e ambientes educativos. É interessante observar que a SE foi criada para apoiar a gestão escolar nos diversos aspectos gerenciais.

Percebemos que mesmo diante de alguns avanços da SE desde sua implantação em agosto de 2008, temos ainda melhorias a fazer para que o projeto esteja mais presente e apoie cada vez mais a gestão escolar, fortalecendo a escola como uma organização na qual todos têm vez e voz nas decisões a serem tomadas, na busca de um ensino que favoreça uma aprendizagem de qualidade e de uma escola que seja eficaz no que pretende realizar enquanto instituição formadora de jovens cidadãos.

Dentre os vários aspectos a serem melhorados na SE, no depoimento da gestora do projeto na SEDUC, são destacadas as questões do transporte dos superintendentes para as visitas, a formação do superintendente, a formação do gestor e sua entrada na SE.

(...) [existe] o problema de transporte em algumas CREDEs. A SE precisaria estar mais de uma vez por mês na escola e nós temos certa dificuldade ainda no transporte e na cota de combustível. Acredito que possa ser melhorada a questão da formação do superintendente. Eu acho que ele precisa ter mais elementos para que seu trabalho seja fortalecido. Tentar atuar nessa parte de formação que reforce o trabalho da SE. Acho que também esse olhar que o superintendente ainda não conseguiu avançar para um olhar mais para a formação do gestor. (Depoimento da Gestora do Projeto na Seduc, 2013)

O depoimento da gestora traz fundamentos interessantes para o melhor desenvolvimento do projeto. Ela deixou claro que é necessário investir na seleção dos superintendentes, com prova escrita e entrevista, na formação do superintendente, a fim de que esse possa reproduzir uma melhor formação ao diretor, para que haja uma maior reflexão da postura que os gestores têm nas escolas.

Outro ponto importante é o investimento no transporte para deslocamento dos superintendentes até as escolas para a realização das visitas. Essa questão do transporte também ocorre na CREDE 16. Segundo o depoimento da superintendente “B”, esse é um dos pontos fracos do projeto, pois a visita deixa de ser efetivada por questões de logística ou de outras demandas de última hora. Outro fator apresentado como fraco na condução do projeto

são as demandas diárias da CREDE, que também interferem nas visitas. Os superintendentes afirmam que, às vezes, programam uma visita e aparecem outros eventos, sendo necessário adiá-la, sem data prevista para que ocorra. Segundo eles, a questão da demanda diária, encaminhada pela SEDUC, prejudica o suporte aos diretores, o foco da SE, escapando um pouco de sua proposta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos estudos e pesquisas realizados, podemos concluir que o projeto SE tem sido um apoio importante aos gestores das escolas de Ensino Médio de Iguatu, no Ceará. Com as entrevistas aos diretores, aos superintendentes e à gestora do projeto na SEDUC, foi observado que a SE estava realmente apoiando os diretores, não só no acompanhamento da rotina e dos indicadores, mas na condução dos processos de gestão, fortalecendo, assim, a autonomia das escolas e dos diretores. Percebemos que há um entendimento dos envolvidos no projeto de que a gestão escolar deve ser compartilhada com todos que formam a comunidade escolar, incluindo o superintendente escolar como peça importante de acompanhamento e monitoramento dos processos gerenciais.

Apontamos então alguns avanços, tais como o fato de o diretor ter passado a confiar mais no superintendente que o acompanha, vendo nele um parceiro entre a escola e as instâncias superiores, entendendo que as visitas não têm uma conotação de fiscalização das demandas encaminhadas pela CREDE ou SEDUC, mas de acompanhamento e monitoramento das ações, dos resultados de aprendizagem e da manutenção das instalações da escola, dentre outras. Compreendemos que alguns fatores ainda precisam ser ajustados para a garantia da eficiência do projeto. Um deles seria a melhoria da logística, no que tange ao transporte para os superintendentes realizarem, pelo menos, uma visita por mês a cada escola que acompanham.

Palavras-chave: Educação. Gestão democrática. Liderança

REFERÊNCIAS

- CEARÁ. **Programa Aprender Pra Valer**, Lei nº 14.190, de 30 de julho de 2008.
- _____. **Decreto nº 29.451**, de 24 de setembro de 2008.
- _____. **Livreto da Superintendência Escolar**. SEDUC, s/d.
- FREITAS, Katia Siqueira de. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**, Brasília, INEP, v. 17, 2000.
- LÜCK. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de gestores. **Em Aberto**, Brasília, INEP, v. 17, 2000.
- _____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Série Cadernos de Gestão. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
- _____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.
- _____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Série Cadernos de Gestão. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- MINTZBERG, Henry. **Desvendando o dia a dia da gestão**. São Paulo: Bookman, 2010.
- NÓVOA, António. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, Antonio (coord.). **As organizações escolares em análise**. Temas de Educação, v. 2. Nova Enciclopédia, 2011.