

apresentação

Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, fev./jun. 2000.

Heloísa Lück (Organizadora)
Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed)
Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap)

No contexto da educação brasileira, tem sido dedicada muita atenção à gestão na educação que, enquanto um conceito novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, sua energia e competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas, ainda carentes de liderança clara e competente, de referencial teórico-metodológico avançado de gestão, de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas, pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos seus problemas.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetiva, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana, sinergicamente organizada.

Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas. Sem esse enfoque, os esforços e gastos são dispendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas e restritas, quando, de fato, os problemas da educação e da gestão escolar são globais e estão inter-relacionados. Estes não se resolvem ora investindo em capacitação, ora em melhoria de condições físicas e materiais, ora em metodologias, ora em produção de materiais, etc. É preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas estão inter-relacionadas.

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

Com esta demanda, o sentido de educação e de escola se torna mais complexo e requer cuidados especiais. O aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha, dentre outros aspectos.

Diante desse desafio, ganha corpo e importância a gestão da escola e a atuação dos profissionais que a promovem. Subsidiar a realização desse trabalho e refletir sobre o mesmo é, portanto, uma tarefa aberta a contribuições. O *Em Aberto* dedica este número

à importância da gestão da escola e do trabalho dos profissionais que a promovem. Nele são apresentadas diversas contribuições de profissionais do Norte ao Sul do País, que se dedicam ao estudo e à reflexão sobre a gestão educacional.

O primeiro artigo, apresentado por Heloísa Lück, para a seção Enfoque, sob o título “Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores”, analisa os novos desafios de realização da gestão democrática viabilizada pela descentralização e respectiva construção da autonomia da escola. A análise é feita no contexto de mudança de paradigma e significado da educação, da escola e da gestão. Também a prática da formação de gestores é analisada, apontando limitações das práticas convencionais e indicando encaminhamentos para sua superação.

Na seção Pontos de Vista, oito artigos são apresentados.

Antônio Cabral Neto e Maria Doninha de Almeida, em artigo intitulado “Educação e gestão descentralizada: conselho escolar, caixa escolar e projeto político-pedagógico”, analisam a questão da gestão descentralizada no sistema de educação básica, a partir do entendimento de que a descentralização, nesse âmbito, faz parte da lógica das reformas modernizadoras do Estado brasileiro. Destacam e exemplificam o processo, apresentando a experiência do Rio Grande do Norte, que propõe descentralizar o seu sistema educacional pela criação de Centros Escolares, Conselho Diretor, Caixa Escolar e Projeto Político-Pedagógico. Os limites e possibilidades desse processo de democratização são objetivamente descritos e analisados.

O artigo de Kátia Siqueira de Freitas inter-relaciona o contexto das políticas públicas e a descentralização da administração do sistema educacional e da escola pública, enfocando os ideais da gestão democrático-participativa na educação, além de discutir a implementação desses ideais na formação de gestores e equipes escolares, a partir do referido

contexto. O artigo descreve a ação do Programa Gestão Participativa (PGP), desenvolvido na Universidade Federal da Bahia, com o objetivo de promover a formação de equipes escolares para que possam assumir a autonomia pedagógica, financeira e administrativa da escola. Depoimentos dos participantes do PGP são apresentados, dos quais se pode depreender como é realizada a implementação da gestão participativa naquele contexto.

“Diretores de escola: o desacerto com a democracia” é o título dado por Artemis Torres e Lindalva Maria Garske ao artigo em que descrevem o processo de conciliação entre uma postura democrática e outra tradicional, além de fazer uma retrospectiva histórica sobre o processo de gestão democrática em Mato Grosso, pela qual são analisadas a descontinuidade do processo e as contradições que apresenta. Ao final, são apresentadas ponderações críticas sobre soluções que vêm sendo buscadas pelos sistemas estaduais de ensino, para a realização da gestão democrática.

Marta Sisson de Castro, em “Gestão da escola básica: práticas e desafios do cotidiano”, apresenta uma ampla descrição e análise do cotidiano do diretor de escola, ilustrada com depoimentos desses profissionais. O artigo resultou de pesquisa realizada em escolas do Rio Grande do Sul e revela as dificuldades e desafios que eles enfrentam.

Lauro Carlos Witmann, com o artigo “Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor”, analisa os fundamentos e as bases do avanço no pensar e no fazer pedagógico da educação, apontando as competências necessárias para que o gestor bem desempenhe seu trabalho. A análise é feita à luz do processo de construção do conhecimento que é associado ao de gestão.

“Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares” é o tema do artigo de Maria Aglaê de Medeiros, que apresenta uma visão contextualizada das mudanças que vêm ocorrendo no cenário do sistema educativo e da gestão, como pano de fundo para abordar a formação de gestores escolares. A capacitação de gestores escolares é analisada como uma política

voltada para a melhoria da eficácia das escolas e construção da sua autonomia. Conclui, apresentando proposições para a formação de gestores escolares produzidas no contexto do Consed.

Marisa Schneckenberg, em seu artigo intitulado “A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar”, sintetiza resultados de sua pesquisa no sistema escolar público estadual paranaense, em que examina os efeitos, as influências e as reações que os esforços de implantação da reforma educacional provocam na escola e no seu clima. São analisadas as questões à luz de uma concepção de escola que se democratiza de permeio com o poder público.

Mediante uma incursão pelos caminhos da história e da filosofia, Maria Amélia Sabbag Zainko analisa “O planejamento como instrumento de gestão educacional”. Essa incursão tem início no pensamento grego, passando por Descartes, chegando à sua expressão no contexto brasileiro. Pela experiência universitária da autora, suas conclusões focalizam esse ambiente.

Na seção Espaço Aberto, são apresentados seis artigos.

Antenor Naspolini, secretário de Educação, apresenta o artigo “Gestão escolar e formação de diretores: a experiência do Ceará”, em que expõe o que tem sido feito nesse Estado para o desenvolvimento da prática de gestão democrática em suas escolas. São descritos, nesse contexto, o processo adotado de seleção técnica e política de diretores, a implantação de Núcleo Gestor da Escola e o Plano de Desenvolvimento da Escola, bem como os seus resultados.

Jarbas José Cardoso, em seu artigo “Qualificação da gestão da escola: primeiros passos de um programa de âmbito estadual”, descreve o desenvolvimento de programa de gestão da escola, pelo desenvolvimento de sua autonomia, em Santa Catarina.

Dalva Câmara de Oliveira mostra em “Gestão democrática escolar: um estudo de expectativas, efeitos e avanços” os resultados de pesquisa realizada no município de Vitória (ES), sobre os efeitos dos Conselhos Escolares municipais no cotidiano escolar.

Marta Parente e Heloísa Lück revelam o “Mapeamento de estruturas de gestão colegiada em escolas dos sistemas estaduais

de ensino”, em que, a partir de pesquisa realizada, evidenciam a adoção de diferentes mecanismos de gestão colegiada no cotidiano nacional.

Antônio Elizio Pazeto fala sobre “Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização”, analisando condicionantes da gestão da educação, desafios

e implicações da gestão participativa, cultura organizacional em novas bases e exigências e implicações para a qualificação da gestor.

Naura Syria Carapeto Ferreira, em “Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades”, analisa as limitações da ética liberal em relação à gestão democrática, tendo como finalidade a construção de uma sociedade mais humana.