

A gestão, uma oportunidade para melhorar a escola

Este texto é uma tradução livre feita por Olgair Gomes Garcia, para fins de estudo de parte do capítulo introdutório do livro “Mejorar la gestión directiva de la escuela”, Buenos Aires, Granica, 2007

Maria Eugenia de Podestá

Se considerarmos as escolas como organizações humanas inovadoras, com liderança e boas ações gestoras, ainda assim, é necessário perguntar: há necessidade de melhorar? melhorar para que? A resposta é: **para alcançar qualidade e equidade na educação**, duas palavras muito utilizadas no discurso educacional e que merecem uma reflexão – o que querem dizer, que implicam?

Existem muitas definições precisas e esclarecedoras, porém, o mais importante é o que significam para cada um de nós, nos diferentes lugares do universo educativo que ocupamos. Acreditamos que ambas são “duas caras da mesma moeda” e que a “equidade é uma condição necessária da qualidade”. Conseguir alcançar uma autêntica equidade implica que todos os nossos alunos possam ter acesso a uma educação de qualidade onde estejam incluídos novos conteúdos essenciais como a alfabetização tecnológica e científica e outro idioma e que, ao mesmo tempo aprofunde e fortaleça a aprendizagem das disciplinas clássicas tais como a língua materna e a matemática.

Uma educação de qualidade necessita que tenhamos altas expectativas a respeito de nossos alunos e que confirmemos com ações que todos têm possibilidade de aprender, que a educação constitui um direito e que é nossa responsabilidade como sociedade, garanti-lo. Para tanto a pedagogia deve incluir estratégias de intervenção que considerem que as crianças aprendem de diferentes maneiras e que, a gestão, deve contribuir para a inclusão de todos no sistema educacional. Precisamos também trabalhar conjuntamente no sentido de recuperar a função específica da escola – **ensinar mais e melhor, considerando a escola como unidade de mudanças e a gestão e os docentes como atores-chave desta transformação.**

Todos sabemos que faz falta uma escola que ensine a pensar, onde se permita desenvolvimento de competências nos alunos a partir de um currículo articulado. Queremos uma escola onde se trabalhe desde o nível inicial até o final do Ensino Fundamental sobre os dois pilares fundamentais: aprender a aprender e aprender a viver junto.

Acreditamos ser necessário também, que cada escola abra suas portas e trabalhe com os distintos membros e organizações da comunidade, estabelecendo alianças entre educadores, instituições sociais e famílias. Necessitamos de uma escola que tenha pontes seguras e duráveis com o mundo do trabalho e o universitário. Uma escola responsável inserida no sistema educacional, porém, com autonomia e liberdade.

Como se enfrentam todos estes desafios? Seria muito injusto e egoísta que as escolas tivessem que se encarregar sozinhas de todo o peso e a responsabilidade nestes tempos tão difíceis e angustiantes da era pós-moderna. Tampouco acreditamos em um

discurso pessimista que se limita a criticar e que não de margem de ação para a melhora. Concordamos com Bernardo Toro, um filósofo mexicano quando afirma que “somente com educação não se fazem grandes mudanças, porém nenhuma grande mudança se faz sem educação”.

Mais que nunca, este é o momento de começarmos a pensar sobre quais mudanças e propostas podem ajudar na transformação das escolas. Neste sentido, dois temas podem ocupar nossa análise: o que entendemos por gestão em educação?

O que entendemos por melhora das escolas?

De acordo com Blejmar (2005), “a gestão escolar tem a ver com delineamento de situações que permitam ações coletivas, tem a ver com delinear, estabelecer e manter pautas e normas que permitam que cada educador/a possa fazer o que considera pertinente e que o resultado seja bom para todos.” Nesta linha, Inês Aguerrondo (2001) acrescenta que “entendemos a gestão educativa como o governo e a tomada de decisões ao nível micro. Refere-se à tomada de decisões, dinamismo das equipes técnico-administrativas, participação, tempos, espaço, agrupamentos, etc. E, tem como finalidade centralizar os objetivos da instituição escolar ao redor da busca por aprendizagem de qualidade para todos.” É necessário então, por um lado, que todos os atores de cada escola estejam comprometidos, motivados para melhorar e, também, que saibam onde estão indo, já que, como sustenta Blejmar, “a gestão sem sentido, sem visão política, sem estratégia, se transforma em pura agitação e improviso.

Nesta direção, a definição dada pelos estudos do projeto internacional de melhor escolar, pode ser entendida como um “sistemático e persistente esforço destinado à mudança nas condições da aprendizagem e em outras condições relacionadas intrinsecamente com o fato em si, em uma ou mais escolas, com a aspiração de alcançar mais efetivamente as metas escolares”.

Na verdade, o que se sobressai é a importância de uma gestão escolar completa e sistemática, que inclua todos os membros da comunidade escolar. Por outro lado, a concepção de mudança é a qualidade imprescindível para se alcançar o objetivo de melhorar a escolaridade dos estudantes. Assim o tem estabelecido alguns autores quando dizem que “a melhora implica mudanças, mas compreendida como um acontecimento que, por si mesmo, traga junto avanços em relação à situação anterior”.

Assim é que, para alguns, uma mudança é uma somatória de ações que levam a reinterpretar e repensar as funções e modos de proceder de cada um dos níveis da estrutura escolar, isto é, trata-se de um processo e não de um acontecimento, do mesmo modo que o melhoramento escolar é um processo e não um produto final. Ou seja, é uma estratégia que promove que ao final promove a mudança fortalecendo as atividades dos estudantes e reforçando a capacidade da escola para realizar mudanças no próprio modo de desenvolver a gestão escolar. Stoll e Fink definem o melhoramento escolar como uma série de processos recorrentes que permitem:

- promover o desenvolvimento de melhores resultados na aprendizagem dos alunos;
- concentrar-se no ensino e aprendizagem;

- desenvolver a capacidade de efetuar mudanças que se fazem necessárias no ambiente de ensino e aprendizagem;
- constituir sua própria identidade e assumir sua própria direção;
- avaliar o próprio nível de desenvolvimento e trabalhar para desenvolver valores culturais positivos;
- definir estratégias para alcançar metas;
- coordenar as condições internas necessárias para promover as mudanças que se pretende;
- manter firmeza e coerência em relação aos princípios e combinados coletivos nos períodos de turbulência;
- monitorar e avaliar seus processos, progressos, conquistas e desenvolvimento.

Consequência disso, o melhoramento será diferente em cada escola porque, os processos empregados serão distintos, segundo as circunstâncias peculiares a cada realidade, porém requerendo sempre uma **gestão inteligente e eficiente**, que vise mais e melhores aprendizagens entre todos os estudantes. O melhoramento escolar é **uma revolução lenta e silenciosa, sutil**. Assim, não se pode esquecer que uma melhora não consiste simplesmente em reformular práticas educativas, senão em redimensionar a organização escolar dando-lhe maior significação e exigindo de todos os participantes maior compromisso e responsabilidade por parte de todos. No dizer de Romero, “o interessante a respeito do conceito de melhora é que denota um fazer novo a partir do que já existe e, neste sentido, reconhece a ideia de que a mudança significativa não acontece por demolição, mas antes, mediante processos de diálogo e reconstrução coletiva do existente, o ressignificando”.

Melhorar significa repensar “novas formas de trabalho conjunto e, aqui, a ênfase está colocada no planejamento institucional (projeto pedagógico) a curto e longo prazo, através de metas claras, factíveis, consensuais, mensuráveis quantitativa e qualitativamente, baseadas em informação confiável e, conseqüentemente, centradas no processo de ensino e aprendizagem em curso. Neste caminho educativo no qual se embarca, cada um com seu papel, funções e expectativas diversas (alunos, pais, diretores, coordenadores...), nos entregamos com o fim de alcançar uma meta que, possivelmente, todos nós poderemos ver realizada e em que, cada qual colaborou implementando mecanismos próprios para favorecer o avanço seguro em direção ao objetivo pretendido.” (Gonzalez)

Assim, algumas perguntas podem ajudar na “viagem” em direção à mudança:

- **onde estamos agora?**
- **onde gostaríamos de estar?**
- **como chegaremos onde queremos?**
- **o que devemos fazer para conseguir o que queremos?**

- e depois das metas alcançadas, para onde iremos?

Neste sentido, a autoavaliação e a geração das condições e possibilidades para que aconteça, são indispensáveis numa gestão voltada para produzir melhora nos diferentes contextos da instituição. “A autoavaliação inscrita em processos de aprendizagem organizativos é uma prática institucional que habilita canais explícitos para a recolocação, análise e interpretação de informações. A autoavaliação institucional, associada a uma perspectiva de aprendizagem organizacional permite resistir às visões disciplinadoras das administrações. Neste sentido, adquire características de uma construção social sobre o conhecimento acerca da própria escola, seus processos e resultados, ressignificando a perspectiva da gestão escolar como administração destinada à “prestação de contas” para transformá-la e aperfeiçoá-la, desde uma perspectiva ética, em participação democrática dos envolvidos.” (Romero, 2004)

Para alcançar uma autêntica melhora, é necessário que as escolas se preocupem em construir lideranças inteligentes, mas não centralizadas na figura apenas do diretor. Dada a natureza do cotidiano escolar, quando se fala em gestão participativa isto pressupõe que a liderança pode ser compartilhada por vários atores, constituindo-se numa forma interessante de lidar com o poder no interior das escolas. Todavia, o que faz falta, certamente, é uma liderança focada em melhorar a aprendizagem dos estudantes na escola, com participação e compromisso dos docentes na tomada de decisões, que fomente e estimule o desenvolvimento harmonioso e criativo do projeto pedagógico, onde exista responsabilidade no desenvolvimento em relação aos resultados. Assim, é necessário destacar que não se lidera com o que se sabe, mas com o que, de fato, se é. “criar-se a si mesmo exige ir modificando o estilo de liderança para ajudar aos que dependem de nós para crescer. Neste sentido, liderar é ser docente e vice-versa.” (Gore)

Jonh Taylor apresenta três perguntas que, segundo ele, os líderes devem se fazer para exercer efetivamente a liderança:

- qual é nossa história como pessoas e profissionais?**
- por que escolhemos fazer o que fazemos?**
- por que escolhemos fazer o que fazemos no lugar onde fazemos?**

Para finalizar, é preciso lembrar que toda mudança necessita de tempo, é um processo lento e constante que requer ações sistemáticas e um caminho planejado, analisado e revisado por todos, mas, todavia **possível**.

Referências bibliográficas:

AGGUERRONDO, I. **La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales**, UNQ, Bernal, 2001

BLEJMAR, B. **Gestionar es hacer que las cosas sucedan**, Novedades educativas, Buenos Aires, 2005

GVIRTZ, S. y PODESTÁ, M.E. **Mejorar la gestión directiva em la escuela**, Buenos Aires, Guernica, 2007

ROMERO, C. **La escuela media en la sociedad del conocimiento**, Novedades educativas, Buenos Aires, 2004