

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

Antonio Elival Pereira

Resumo

Esse artigo tem como objetivo analisar como se dá o apoio da Superintendência Escolar aos gestores das escolas estaduais no município de Iguatu, no Ceará. O estudo foi realizado com cinco escolas e com os superintendentes escolares que realizam o acompanhamento da gestão desde a implantação do projeto, em meados de 2008. Além da pesquisa bibliográfica sobre o tema, foram realizadas entrevistas com os diretores, superintendentes e com a gestora do projeto na SEDUC. Elas foram elaboradas, seguindo o modelo de roteiro semiestruturado, para a melhor organização e sistematização da coleta das informações. No início do trabalho, pude estabelecer hipóteses de que, com a implantação da Superintendência Escolar no acompanhamento dessas escolas, a gestão foi fortalecida e os diretores passaram a ver o superintendente como um parceiro na condução dos processos gerenciais, fortalecendo, assim, a autonomia dos gestores das escolas iguatenses. Diante disso, foi apresentada, primeiramente, uma descrição do projeto no estado do Ceará, suas origens, ações e competências dos superintendentes. Apresento a fundamentação teórica, com apoio de autores como Lück (2006, 2009 e 2010), Mintzberg (2010), Dourado (2007) e Souza (2009), os quais tratam de autonomia escolar, liderança do gestor e eficácia nas escolas. Constatou-se com a pesquisa que essa contribuiu muito para a autonomia das escolas, a parceria escola-CREDE-SEDUC e a liderança dos gestores das instituições analisadas. Mesmo assim, ainda percebe-se que algumas ações precisam ser melhoradas para que o projeto seja mais eficiente.

Palavras-chave: Superintendência Escolar. Gestão. Liderança.

Abstract: The role of the school superintendent as support for the management of high schools in the council of Iguatu-Ceará

This article action plan aims analyses how is the support of school superintendence for school managers for state high school in the municipality of Iguatu. The study was performed with five schools and school superintendents who carry out the school management accompaniment since mid 2008. Beyond research on the topic, it was performed interviews with principals, experts and project school manager in SEDUC. The interviews followed a semi-structured guide to better organize the information collection. To start research we were able to establish hypotheses that with the implantation of educational superintendence acting in

the accompaniment these schools, the school management was strengthened and the principals began to see superintendent as a partner in the conduct of management process thus strengthening the autonomy of the schools of municipality. Before this, firstly it was presented a project description in the Ceará state, its origins, its actions and competencies of superintendents. We will present the theoretical basis with authors support like Lück (2006, 2009 and 2010), Mintzberg(2010), Dourado(2007) and Souza(2009), which dealt school autonomy, leadership of the school manager, and effectiveness in schools. We could see from the research that the school superintendence contributed much to the autonomy of schools, partnership SCHOOL-CREDE-SEDUC and to leadership of school managers institutions surveyed. Nevertheless, we realized that some actions need to be improved for the project achieves a better efficiency.

Keywords: Key-words: school superintendence, school management, leadership.

Resumen: El rol del superintendente escolar como apoyo a la gestión de las escuelas de bachillerato en el municipio de Iguatu-Ceará

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo se da el apoyo de la Superintendencia Escolar a los gestores de las escuelas estatales en el municipio de Iguatu, en Ceará. El estudio fue realizado con cinco escuelas y con los superintendentes escolares que realizan el seguimiento de la gestión desde la implantación del proyecto a mediados de 2008. Además de la investigación bibliográfica sobre el tema, se realizaron entrevistas con los directores, superintendentes y con la gestora del proyecto, proyecto en la SEDUC. Ellas fueron elaboradas, siguiendo el modelo de itinerario semiestructurado, para la mejor organización y sistematización de la recolección de las informaciones. En el inicio del trabajo, pude establecer hipótesis de que, con la implantación de la Superintendencia Escolar en el seguimiento de esas escuelas, la gestión fue fortalecida y los directores pasaron a ver al superintendente como un socio en la conducción de los procesos gerenciales, fortaleciendo así la autonomía gestores de las escuelas iguatenses. Ante ello, se presentó, primero, una descripción del proyecto en el estado de Ceará, sus orígenes, acciones y competencias de los superintendentes. En el caso de las mujeres, la mayoría de las veces, la mayoría de las veces, la mayoría de las personas que viven con el VIH / SIDA. Se constató con la investigación que ésta contribuyó mucho a la autonomía de las escuelas, la asociación escuela-CREDE-SEDUC y el liderazgo de los gestores de las instituciones analizadas. Sin embargo, todavía se percibe que algunas acciones necesitan ser mejoradas para que el proyecto sea más eficiente.

Palavras-chave: Superintendencia Escolar. Gestión. Liderazgo.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo 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.

Entenderemos com a leitura do texto 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. A educação brasileira tem passado pela implementação de várias políticas, com o propósito de melhorar os indicadores de aprovação e permanência na escola. Podemos dizer que melhorias estão ocorrendo na educação como resultado do processo de reforma do Estado e de alterações trazidas pela promulgação da Constituição Federal em 1988 e, em 1996, pela aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96.

O Estado do 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 cearense de Sobral, servindo de

referência para a educação do Estado do Ceará, no acompanhamento das escolas estaduais de Ensino Médio e Fundamental. O trabalho da Superintendência Escolar nesse município consistia em visitas às escolas, realizadas pelo superintendente responsável, que seguia uma pauta de demandas a serem discutidas com o diretor que, após análise dos dados, recebia um relatório de encaminhamentos para a próxima visita.

Desde 2007, no governo do Ceará ficou evidente uma grande preocupação da Secretaria da Educação – SEDUC – com os resultados escolares, enfatizando a superação do fracasso escolar, observando a evasão e a reprovação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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:

Quadro 1: Atribuições do Superintendente Escolar

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar o acompanhamento da gestão escolar, com foco na permanência e na melhoria da aprendizagem dos alunos.
<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer a autonomia da escola e a responsabilização por seus resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Promover na escola um circuito permanente de reflexão e ação em torno de seus indicadores, metas, processos e instrumentos de gestão.
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para articulação entre SEDUC e escolas na implementação de programas e projetos, bem como na troca de informações do funcionamento geral da rede.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a gestão escolar e auxiliar a escola a assumir seu papel central como protagonista principal no processo educativo de seus alunos.

Fonte: Livroto da Superintendência Escolar, s/d.

A partir das atribuições do superintendente escolar podemos perceber como se dá esse processo de acompanhamento e fluxo de comunicação entre as

instituições envolvidas. A figura 1 ilustra como se efetiva essa relação entre as três instituições:

Figura 1: Relação entre a escola, superintendência e SEDUC



Fonte: Esquema construído com base no documento "Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais: a experiência de Sobral/CE", 2005, p. 54.

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.

A relação do superintendente escolar ocorre diretamente com o diretor da escola, apesar de envolver os outros atores. No entanto, as demandas apresentadas na pauta de visita podem envolver outros integrantes do núcleo gestor da escola, professores, alunos, funcionários ou até mesmo pais, que são convidados a comparecer no momento da visita ou em audiências marcadas com o propósito de resolver conflitos existentes.

Continuamos falando sobre a SE, identificando 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,

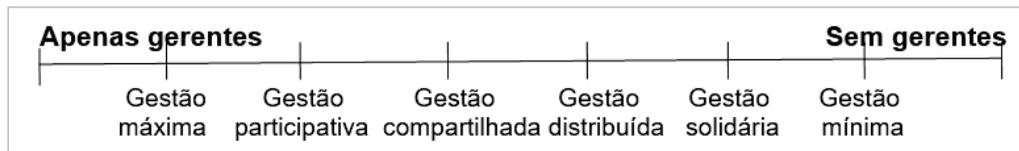
Mintzberg (2010) apresenta vários exemplos: a máxima, a participativa, a compartilhada, a distribuída, a solidária e a mínima. Segundo ele, a gestão máxima é aquela em que os gerentes planejam, organizam, coordenam, comandam e controlam, fazendo oposição à gestão mínima, na qual não sobra quase nada 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. O autor representou os tipos de gestão em uma figura, como a reproduzida a seguir:

Figura 3: Gestão pelo e além do gerente



Fonte: MINTZBERG, 2010, p. 155.

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 gerencie segundo os princípios que melhor atendam à gestão específica da escola.

Motta (2009) traz uma síntese dos principais elementos das teorias contemporâneas de gestão no seu artigo Da sala de aula à comunidade educativa: as novas funções de gestão. Segundo ele, as abordagens clássicas da administração referente às funções do gestor podem assim ser elencadas: planejar/prever, organizar/desenvolver, coordenar/controlar e avaliar. Com relação à gestão escolar, apresenta uma quinta função, mais fortemente ligada ao gestor: a formação continuada da equipe com que trabalha, sem se esquecer de sua própria formação permanente. O referido autor esclarece que

o que se evidencia nas práticas contemporâneas de gestão, em especial no espaço da escola, é uma preocupação muito maior com as relações e contatos que mantêm o funcionamento da organização, do que com as funções tradicionalmente a ela atribuídas de planejar, desenvolver, controlar e avaliar. (MOTTA, 2009)

Essa é uma preocupação que deve permear o cotidiano do gestor escolar, para que ele não corra o risco de ficar prisioneiro das funções administrativas que não atendam especificamente ao aspecto pedagógico, pois todas as outras atribuições devem convergir para o aprendizado do aluno, ou seja, percebemos que novos papéis como os de articular, mediar, coordenar e capacitar estão emergindo na ação gestora contemporânea sem, contudo, desconsiderar as atividades presentes nas teorias clássicas da administração (planejar, desenvolver, controlar e avaliar) (MOTTA, 2009).

A segunda relação estabelecida pelo autor é a perspectiva de interconexão, na qual se discute a relação entre o administrativo e o pedagógico, como uma interconexão, em que, na escola, o pedagógico existe como razão de ser da administração escolar. Por último, destaca a perspectiva multirreferencial, na qual considera a lógica do administrativo diferente da lógica do pedagógico, implicando, assim, uma relação de coexistência.

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.

3. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

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.

Tabela 5: Perfil dos entrevistados

ESCOLA	LOCALIZAÇÃO		DIRETOR	SUPERINTENDENTE
	Rural	Urbana		
EEM Mundo Mágico		X	C	A
EEM Sonho Encantado		X	D	B
EEM Balão Mágico		X	E	A
EEM Pequeno Príncipe		X	A	B
EEM Chapeuzinho Vermelho	X		B	B

Fonte: Elaboração do autor, com base nas informações coletadas a partir de entrevistas (2013)

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. Portanto, a

descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, assim como esta é, também, um meio para a formação democrática dos alunos.

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.

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.

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.

O depoimento da diretora da EEM Chapeuzinho Vermelho também nos apresenta uma percepção de que o superintendente escolar é um parceiro na condução da escola, pois, segundo ela, não se sente só e, além disso, tem uma pessoa para ajudá-la a refletir sobre as funções que desempenha. Segundo a gestora, ela precisa parar diante de tanta coisa e precisa ter um guia que a pare para refletir sua ação enquanto gestora.

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.” Acrescenta ainda que “é um trabalho que se for feito da forma como é para ser, no acompanhamento e apoio ao gestor, no alinhamento do SE com a escola e esta com sua comunidade, pode ajudar muito a escola desenvolver melhor o ensino-aprendizagem.” 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.

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. Todos os entrevistados afirmaram que há o monitoramento do calendário letivo e do SigeEscola em todas as visitas que são realizadas na escola. Além disso, é feita também a observação dos ambientes pedagógicos e espaços físicos, como forma de ajudar o diretor a melhorar o espaço escolar.

Nesse momento, é interessante apresentar o posicionamento dos diretores entrevistados em relação ao que sentem quando o superintendente chega à escola e precisa observar a rotina e os espaços de aprendizagem. Todos eles afirmam que tal prática é recorrente e que essa ação é vista como positiva para a melhoria da escola. Segundo o diretor "A", da EEM Pequeno Príncipe,

ele costuma dar uma volta panorâmica. De passar em sala, na cantina, observando se o cardápio está exposto, conversa com os alunos sobre os atendimentos da escola, do atendimento da secretaria, do Centro de Múltiplos, o funcionamento dos laboratórios, o Superintendente sempre faz. A visualização externa, o olhar diferenciado da escola, isso acontece até do espaço físico, de como ela está organizada, de como ela acolhe melhor o aluno, é visto pelo superintendente.

Já o diretor da EEM Balão Mágico afirma que, na visita, o superintendente observa, sugere e, após análise, pergunta se o ambiente pode ser melhorado, ou leva para a CREDE resolver.

Mintzberg (2010) 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. Ele afirma, ainda, que "o truque é não evitar o papel do controle, mas sim não se tornar seu prisioneiro – o que também é verdade para todos os papéis da gestão."

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.

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. Como já observamos, o pedagógico da escola é o centro nervoso da instituição, no qual o superintendente deve focar seu trabalho, organizando a pauta de visitas, de modo a atender a todos os fatores que influenciam na melhoria do processo ensino-aprendizagem, objetivando uma aprendizagem de qualidade dos alunos.

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. Que ele possa não só olhar instrumentos, processos, mas

que possa também ser um trabalho de formação para fazer com que o gestor reflita e pense na sua postura, para que a gente possa melhorar nessa relação entre todos da escola. O processo de entrada poderia ser melhorado.

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.

4. 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.

Diante do exposto, podemos perceber 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. Pelos depoimentos de todos os entrevistados, é visível o interesse de contribuir para que o ensino cearense venha a melhorar em todos os aspectos, desde o acesso até a permanência com qualidade e equidade.

Podemos perceber 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. Observamos, ainda, que a dimensão pedagógica é o ponto a ser fortalecido pelo superintendente escolar durante as visitas, seja no acompanhamento dos planejamentos, dos projetos pedagógicos e da aproximação com os professores.

Segundo os vários depoimentos, pudemos compreender 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. Outro fator está relacionado às demandas diárias vindas da SEDUC, que envolvem os superintendentes em sua execução, deixando, às vezes, de realizar as visitas conforme a agenda encaminhada aos diretores.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Acesso em: 25 jul. 2012.

CEARÁ. Análise de contribuição do Programa Superintendência Escolar. SEDUC, 2010.

_____. Programa Aprender Pra Valer, Lei nº 14.190, de 30 de julho de 2008.

_____. Lei nº 13.513, de 19 de julho de 2004.

_____. 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.

HUTMACHER, Walo. A escola em Todos os seus estados: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento. In: NÓVOA, Antonio (coord.). As organizações escolares em análise. Temas de Educação, v. 2. **Nova Enciclopédia**, 2011.

INEP. Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais: a experiência de Sobral/CE. Série Projeto Boas Práticas na Educação, n. 1. Brasília, 2005.

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.

MOTTA, Artur. **Da sala de aula à comunidade educativa**. 2009.

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.