

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAED - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

ANTONIO ELIVAL PEREIRA

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

JUIZ DE FORA

2013

ANTONIO ELIVAL PEREIRA

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

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Hilda Aparecida Linhares da Silva Micarello

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

ANTONIO ELIVAL PEREIRA

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

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em ___/___/___.

Membro da banca - Orientador(a)

Membro da Banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 25 de outubro de 2013.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me proporcionar a realização do sonho de fazer um Mestrado.

Aos meus pais, meus heróis, que sempre me apoiaram e me incentivaram em tudo o que faço.

A toda a minha família, pelo apoio, carinho e incentivo.

À minha orientadora Hilda Micarello que, de maneira competente, soube ser generosa e fundamental na condução deste trabalho.

À Débora Bastos, minha Suporte de Orientação, pela paciência e por acreditar que eu conseguiria terminar este estudo. Todas as vezes que titubeei, ela me aconselhou a não desistir.

À Juliana Magaldi, pelo apoio e suporte. Agradeço muito ao que fez por mim no momento crucial desta pesquisa.

Aos diretores das escolas pesquisadas, pelo acolhimento e atenção nas entrevistas.

Aos superintendentes escolares, pela compreensão e presteza nas informações.

À Marisa Aquino Botão, Gestora da Superintendência Escolar na SEDUC, pela atenção e prontidão.

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão nos momentos em que me ausentei da escola. Saibam que aprendi muito. Obrigado de coração!

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, me ajudaram nessa caminhada.

RESUMO

Esta dissertação 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. Esses dados estão presentes no primeiro capítulo, no qual apresento ainda o quadro da situação das escolas no município. No segundo capítulo, exponho a bibliografia utilizada e os depoimentos dos atores envolvidos na pesquisa, a saber: a gestora do projeto na SEDUC e os superintendentes escolares e diretores das cinco escolas pesquisadas. Apresento, também, 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. Finalmente, no terceiro capítulo, mostro o Plano de Ação Educacional – PAE –, com propostas de intervenção para que a Superintendência Escolar possa superar suas dificuldades de execução, principalmente aquelas relacionadas às visitas às escolas. Pude constatar 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 percebo que algumas ações precisam ser melhoradas para que o projeto seja mais eficiente.

Palavras-chave: Superintendência Escolar. Gestão. Liderança.

ABSTRACT

This educational 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 1998. 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. These information are present in the first chapter, where we present further the chart of situation of municipality schools. In the second chapter we will bring the bibliographic consulted and the testimonies of those involved in research: project schools manager in SEDUC, school experts and principals of the five schools surveyed. Still 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. Finally in chapter 3, we will approach the educational action plan – PAE, with intervention proposal for school superintendence can overcome its execution difficulties mainly related school visits. 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.

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

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Efetividade das atividades da Superintendência Escolar	33
Tabela 2	Resultados da superintendência escolar	34
Tabela 3	Indicadores das escolas pesquisadas no período 2007- 2010	37
Tabela 4	Perfil dos diretores escolares das escolas pesquisadas	38
Tabela 5	Perfil dos entrevistados	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Atribuições do superintendente escolar	25
Quadro 2	Ações a serem desenvolvidas pela SE na CREDE 16	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Relação entre escola, superintendentes e SEDUC	25
Figura 2	Organograma da SEDUC	29
Figura 3	Gestão pelo e além do gerente	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CODEA	Coordenadoria de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem
CREDE	Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
Fundef	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Magistério
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NRDEA	Núcleo Regional de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem
NRAAF	Núcleo Regional Administrativo-Financeiro
PAE	Plano de Ação Educacional
PAIC	Programa Alfabetização na Idade Certa
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PLAMETAS	Plano de Metas do Diretor
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEFOR	Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SE	Superintendência Escolar
SEDUC	Secretaria de Educação do Ceará
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
SIGE/Escola	Sistema Integrado de Gestão Escolar
PJF	Projeto Jovem de Futuro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO CEARÁ: A SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR E OS AVANÇOS NA EDUCAÇÃO	17
1.1 O projeto Superintendência Escolar como estratégia de apoio às escolas	22
1.2 A Superintendência Escolar e os avanços conquistados	30
1.3 A Superintendência Escolar nas escolas de Ensino Médio de Iguatu-Ceará: o papel do superintendente como apoio à gestão	35
2 GESTÃO ESCOLAR E SUAS TEORIAS: EM QUE PONTO ESTAMOS?	42
2.1 Gestão escolar: conceitos e tipos	43
2.2 Metodologia aplicada e atores envolvidos	48
2.3 Gestão escolar e autonomia: o que pensam os atores envolvidos	50
2.4 A escola como uma organização e a busca pela eficácia escolar	61
3 A SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR NO CEARÁ: AÇÕES PARA A MELHORIA NO APOIO À GESTÃO ESCOLAR	69
3.1 Financiamento e monitoramento das ações de intervenção da SE	71
CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	74
ANEXOS	77

INTRODUÇÃO

Durante o tempo em que estive na função de professor, em sala de aula, tive a oportunidade de vivenciar muitas experiências que contribuíram tanto para minha prática profissional quanto pessoal. Em todo esse tempo, não foi difícil perceber os aspectos negativos e positivos das mudanças na educação, visto que, quando iniciei a carreira no magistério, ainda tínhamos a educação regida pela LDB 5692/71, na qual prevalecia o ensino voltado para a formação de mão de obra. Com a Constituição Federal de 1988, vislumbrava-se uma mudança significativa em todos os setores da sociedade, especialmente na educação, com a publicação da LDB 9394/96, que tem como pressuposto o ensino voltado para a preparação do aluno para a cidadania, sua qualificação para o trabalho e prosseguimento de estudos.

A partir dessas duas leis, a gestão democrática consolidou-se enquanto norma no campo educacional, proporcionando à escola vivenciar novos tempos na administração escolar, deixando de centralizar a função da gestão escolar no diretor, de forma autoritária. Passou-se, com elas, a democratizar os papéis e a tomada de decisões em torno do ensino-aprendizagem.

Para compreender melhor o desenvolvimento do tema deste trabalho, não apresento toda a história que vivenciei a partir de minha experiência profissional, mas, a partir dela, tento refletir minha trajetória educacional. De acordo com Teodoro (2004, p. 98), “as histórias de vida permitem reconhecer o sujeito não só enquanto profissional ou agente de uma determinada ação, mas também, enquanto pessoa. Neste sentido, a recolha de informação humaniza a própria investigação.”

Ele nos traz a reflexão de que, conhecendo a história vivida pelas pessoas, é mais fácil identificar suas ações e, a partir delas, investigar melhor seus posicionamentos, posturas e interpretações diante da sociedade. As impressões que acumulei ao longo de 20 anos de experiência na educação fizeram-me perceber o universo que gira em torno do processo de ensino e aprendizagem, desde a entrada na escola, passando pela sala de aula e chegando até o gestor.

Uma das observações que faço é que, apesar de sermos profissionais com conhecimento em educação, precisamos constantemente nos aperfeiçoar e

buscar apoio de sujeitos intra e extraescolares, para que possamos dividir saberes, demandas e preocupações, o que implicará em uma rede de conhecimento e atitudes que possibilitarão qualidade no ambiente escolar.

Utilizando Lück (2009, p. 87) como referência, podemos compreender que se o trabalho na escola é em equipe e envolve pessoas em um esforço coletivo na busca de soluções para os problemas dos baixos indicadores de aprendizagem ou da produção de resultados, todos estarão compartilhando esforços para o alcance desses objetivos.

Quando estive na função de coordenador, percebi como é difícil conduzir uma equipe de professores, com o objetivo de que todos, ou sua grande maioria, tivessem como foco de trabalho a aprendizagem dos alunos, com qualidade e responsabilidade, visando à melhoria dos resultados para o alcance das metas estabelecidas pela escola. Sentir-se solitário na condução de uma equipe é algo que acontece muitas vezes para quem está à frente, pois cada membro da gestão tem definido seu papel dentro da escola. O que se pode avaliar disso é que, quanto mais pessoas nos apoiam, mais seguros e confiantes nos sentimos para lidar com as demandas pelas quais somos responsáveis.

A esse respeito, Lück (2009, p. 86) afirma que para a efetividade da educação, o diretor escolar tem a responsabilidade de constituir uma equipe escolar na qual “as pessoas que nela atuam estejam articuladas entre si, de modo a realizar trabalho conjunto, orientadas por objetivos comuns”. É dessa articulação que os gestores necessitam tanto dentro quanto fora da escola.

Acredito que uma concepção que orientou o projeto de implantação da Superintendência Escolar se apoia no oferecimento de suporte aos gestores, somando-se à equipe, para o alcance dos objetivos traçados. Isso pode ser evidenciado pelo que está disposto no Livroto da Superintendência Escolar (2010, p. 3), quando diz que a SEDUC

busca incorporar, à rotina das escolas, o cuidado constante com a aprendizagem do aluno e o estímulo a sua permanência na escola. Decorre daí, a necessidade de direcionar o trabalho diário de diretores, coordenadores, professores e toda a equipe escolar para este foco. Para manter a escola firme neste propósito foi criada, em cada Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE e na

Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza – SEFOR, o serviço de *Superintendência Escolar*.

Vemos, então, que a proposta da SEDUC é oferecer apoio a todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, 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.

Sempre procurei orientar-me sobre como proceder na função de diretor de escola, estando alerta para alguns pontos que poderiam ser de fundamental importância para o estabelecimento de uma gestão participativa, compartilhada e eficiente, com foco na melhoria dos indicadores escolares. Uma das habilidades que desenvolvi foi o hábito de ouvir as pessoas, para que pudesse alcançar os objetivos definidos. Muitas vezes, desperdiçamos apoio externo por achar que só nós, gestores, estamos certos apenas pela condição da função que ocupamos. Compreendo que entender esse aspecto já nos leva a refletir sobre uma forma diferente de administrar a escola, na qual todos possam ter vez e voz para a superação das dificuldades, ouvindo a todos e considerando aquilo que for de interesse coletivo.

Quando se aborda a questão da gestão participativa na escola, sempre fica uma dúvida com relação ao fato de como ela realmente ocorre nas relações entre gestores e demais atores envolvidos. Freitas (2000, p. 50) promove uma reflexão do assunto quando afirma que

o exercício da administração participativa, aberta ao diálogo, apresenta vantagens em termos de processos e resultados, pois as pessoas são valorizadas e percebidas como agentes. É a partir delas que as coisas acontecem na escola e políticas são implementadas ou guardadas em gavetas e arquivos. Com o foco no indivíduo, a gestão participativa na escola pode trazer benefícios à Nação. O respeito ao trabalho do professor, ao do gestor escolar e ao das comunidades escolar e local poderá elevar a qualidade educacional, tornando-a compatível com as necessidades dos indivíduos e do contexto.

Nesse contexto escolar que engloba alunos, pais, professores, funcionários, gestores e comunidade em geral, devemos compreender que eles estão para nos auxiliar no cotidiano escolar, e todo apoio – dentro e fora da

escola – é necessário. Sobre esse aspecto, é interessante citar a LDB 9394/96, quando afirma, em seu art. 14, que

os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A citação anterior coloca a escola em uma condição na qual a gestão deve ser democrática e participativa, promovendo o envolvimento dos diversos segmentos da comunidade escolar nas decisões de cunho pedagógico, financeiro e administrativo, seja através da construção da proposta pedagógica, pelos professores e funcionários, seja pela participação de representantes de professores, servidores, pais, alunos e comunidade em conselhos e associações.

Ainda tratando da gestão fundamentada na democracia, Lück (2009, p.80) afirma que a ação do diretor escolar deve estar focada na “competência em liderar e compartilhar liderança, tanto na comunidade interna como externa da escola, orientada por uma visão de conjunto do trabalho educacional e do funcionamento da escola no enfrentamento de seus desafios”.

De acordo com a autora, podemos perceber que gestão democrática é a participação de todos os envolvidos no processo educacional, objetivando a superação do fracasso escolar e, ao mesmo tempo, propondo, juntamente com a direção, melhorias na condução das ações estabelecidas por todos.

Ao assumir a direção de uma escola em 2010, observei claramente isso, não só pela filosofia de gestão chamada Tecnologia Empresarial Socioeducacional – TESE –, implantada nas escolas estaduais de educação profissional, mas pelo papel desempenhado pelo superintendente escolar que, naquele momento, percebia como um profissional de fora que passara a acompanhar as demandas da escola. Logo no início, parecia haver certa desconfiança de ambas as partes, pois não havia clareza a respeito da forma como deveria ser nosso relacionamento interpessoal, para que houvesse segurança e confiança. Observava que, se não soubéssemos reconhecer as

qualidades pessoais e técnicas, que existem em nós e nas outras pessoas, a escola poderia ser prejudicada em seus resultados.

Por ter havido um descontentamento da minha parte por não ter sido compreendido de imediato pelas atitudes tomadas na gestão, atentei-me para o fato de que precisaria definir os rumos da gestão, procurando um foco que direcionasse as ações pedagógicas e buscando, com isso, motivação, compromisso e empenho para mudar esse quadro. Segundo Lück (2000, p. 16),

um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Tal atitude garante a possibilidade de que (...) em suas ações localizadas tenha em mente o conjunto todo da escola e seu papel educacional, não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, em acordo com visão estratégica e com amplas políticas educacionais.

Como bem destacado pela estudiosa, o gestor escolar ganha status de articulador e mobilizador quando consegue envolver os diversos atores dentro do contexto escolar na condução de seu trabalho, tornando-os uma equipe unificada e consciente, visando a mudanças significativas para a escola.

Toda essa discussão faz-se necessária por compreender que a relevância dada ao tema - apoio da Superintendência Escolar aos diretores iguatenses - é algo novo a ser pesquisado no Ceará. Esse projeto foi implantado nas escolas em meados de 2008 e sempre foi um tema que trouxe inquietações a mim e aos colegas diretores, que também questionavam qual é o verdadeiro papel do superintendente nas escolas.

Para isso, busquei informações dentro de minha prática como gestor, nas leituras dos resultados internos das escolas pesquisadas em Iguatu-CE, bem como nos poucos documentos encontrados com dados seguros quanto ao processo da condução do projeto no Ceará. Além disso, foi preciso entrevistar diretores, superintendentes e a própria gestora do projeto na SEDUC, para que

houvesse aprofundamento na coleta de informações, a fim de validar a pesquisa.

Nesse sentido, o trabalho traz no primeiro capítulo a descrição do caso, no qual estuda-se o projeto Superintendência Escolar a partir de seus objetivos de melhoria no acompanhamento aos gestores das escolas de Ensino Médio cearenses. São abordados, também, a origem desse projeto, seus avanços e suas dificuldades no decorrer dos cinco anos de implantação. O leitor ainda pode encontrar as atribuições do superintendente escolar e as demandas que devem ser cumpridas nas visitas às escolas. O capítulo é finalizado com a análise da realidade do projeto nas escolas de Ensino Médio de Iguatu-CE, foco da pesquisa.

O capítulo seguinte traz a bibliografia relacionada aos depoimentos das pessoas envolvidas na pesquisa, a saber: gestora do projeto na SEDUC, três superintendentes escolares e diretores das cinco escolas pesquisadas. As falas foram coletadas a partir de entrevista com roteiro semiestruturado, para que as respostas não tivessem discrepâncias em relação ao objeto pesquisado. Trouxe para a fundamentação teórica, 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.

O terceiro capítulo propõe um Plano de Ação Educacional – PAE –, o qual apresenta algumas ações de intervenção, para que a Superintendência Escolar possa superar suas dificuldades de execução, principalmente as relacionadas às visitas às escolas. Essa parte do trabalho possibilita que todos os envolvidos no projeto possam perceber o que deve ser feito a fim de que as ações estabelecidas para a execução por parte do superintendente escolar sejam de fato concretizadas com o apoio e dedicação de todos.

1 POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO CEARÁ: A SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR E OS AVANÇOS NA EDUCAÇÃO

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.

Somando-se a esses documentos norteadores, ainda temos a aprovação do Plano Nacional de Educação – PNE –, Lei nº 10.172/01, com vigência até 2010, que tinha como objetivos a elevação do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis, a redução das desigualdades sociais e regionais no tocante ao acesso e à permanência com sucesso na educação pública e, ainda, a democratização da gestão do ensino público nos estabelecimentos oficiais de ensino, procurando envolver os profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, assim como da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O Ceará acompanhou tais mudanças promovendo uma série de políticas focalizadas na melhoria do ensino, como a política 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 de todo o estado, no

acompanhamento das escolas estaduais de Ensino Médio e Fundamental. Conforme consta no documento intitulado “Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais: a experiência de Sobral/CE”, a Superintendência Escolar

foi um órgão decisivo para alinhar as metas e a gestão das escolas à política da Secretaria da Educação e para consolidar, nas unidades escolares, a cultura do monitoramento dos resultados com base nos indicadores. Além disso, pôde apoiar as escolas na compreensão da importância de alguns conteúdos e práticas: ofereceu aos diretores sugestões de organização estética do ambiente escolar e introdução de música e artes nas propostas pedagógicas; deu indicações sobre planejamento; incentivou a prática de esporte na rede de ensino; apoiou a escola na discussão de questões de interesse das crianças e adolescentes, tais como sexualidade, drogas e conflitos nas relações familiares; fomentou a participação dos pais; e estimulou o estudo e a compreensão dos PCNs (BRASIL, 2005, p. 55).

O trabalho da Superintendência Escolar em Sobral 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.

A experiência no município de Sobral/CE foi apenas uma das ações na busca pela melhoria dos resultados dos alunos do Ensino Fundamental. O que impulsionou a implantação desse projeto foi a realização de uma pesquisa, em 2000, para verificar os níveis de leitura dos alunos que concluíam a 2ª série do Ensino Fundamental, na qual foi constatado que metade das crianças não sabia ler. Com esses dados, os gestores puderam avançar na ideia de que a alfabetização seria a base de uma escolarização bem-sucedida, além de contribuir para a redução da distorção idade-série e dos índices de abandono, prevenindo, com isso, o analfabetismo escolar (BRASIL, 2005).

Com o foco na alfabetização nas séries iniciais, a Secretaria de Educação de Sobral colocou em prática um conjunto de ações sistêmicas, convergindo para os mesmos objetivos: mudança da prática pedagógica, fortalecimento da autonomia da escola e monitoramento dos resultados de aprendizagem com base em indicadores educacionais. Entendidos como meio,

e não como um fim em si mesmo, esses processos e programas direcionaram-se para a garantia da efetivação do direito à aprendizagem (BRASIL, 2005).

Diante disso, houve uma mudança na prática pedagógica das escolas sobralenses, com a implantação de uma nova rotina em sala de aula, a partir do investimento na formação de professores alfabetizadores, por meio de incentivo salarial, e com a alfabetização de alunos não-leitores da 2ª a 4ª séries.

Quanto ao monitoramento do ensino-aprendizagem, as ações foram relacionadas à avaliação do ensino, com análise e compreensão dos resultados e implantação de estratégias de mudança, com o envolvimento das famílias, com a Superintendência Escolar e com o Prêmio Escola Alfabetizadora. As mudanças no âmbito do fortalecimento da autonomia da escola, com vistas à melhoria dos resultados de aprendizagem, se traduziram na autonomia administrativa e pedagógica, através da seleção dos diretores a partir do mérito da formação em serviço, propiciada a eles, e da autonomia financeira das escolas (BRASIL, 2005).

Desde 2007, no governo no 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. 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.

Um dado importante que merece atenção para a proposição de uma política educacional nesse estado está atrelado aos dados de desempenho do Ensino Médio no Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB. Com relação a esse estudo, Vidal & Farias (2008), no texto “Avaliação da Aprendizagem e Política Educacional: desafios para uma nova agenda”, destacam que, na 3ª série do Ensino Médio, o SAEB aponta o desempenho escolar dos alunos na disciplina de Língua Portuguesa com sucessivas quedas nos anos de 1999 e 2001, apresentando melhoria apenas em 2003, com outra queda no ano de 2005.

A avaliação revelou que os alunos, nessa série e disciplina, no Ceará, no Nordeste e no Brasil apresentavam defasagem de aprendizagem em torno de 25% em relação ao nível considerado adequado – que é de 350 –, o que não

difere na Matemática, pois desde 1997, quando apresentou melhoria, sucessivas quedas ocorreram nos resultados, acompanhadas de eventuais recuperações. O dado marcante é que, em 2005, no Ceará, os alunos dessa série apresentaram resultados de 29,3%, inferiores ao nível desejado, que era de 375.

De acordo com os autores, é preocupante o nível de desempenho em que se encontram os alunos do Ensino Médio do Ceará no Saeb, pois 25% deles estão com déficit de aprendizagem em Língua Portuguesa em relação ao esperado para a última série desse nível de ensino. O mesmo problema é percebido na disciplina de Matemática, em que praticamente 30% desses alunos estão abaixo do desejado para a série. Isso sinaliza a necessidade da adoção de medidas de intervenção que busquem a superação de índices tão baixos revelados em uma avaliação externa.

Diante desses resultados, é válido o questionamento sobre quais intervenções o estado cearense teria que realizar, com vistas à superação desse cenário. É preocupante saber que uma parcela considerável dos jovens conclui o Ensino Médio sem ter o mínimo de aprendizagem considerada necessária para esse nível.

Sobre esse aspecto, os estudiosos afirmam que o Saeb no Ceará mostrou que ainda precisa enfrentar muitos desafios para que o direito à educação seja garantido conforme previsto nas leis, sendo, para isso, necessária a soma de esforços do poder público e da sociedade civil.

O poder público local esforça-se em melhorar a qualidade do ensino, norteado pelas diretrizes nacionais. No entanto, práticas concretas na escola não estão diretamente relacionadas ao apoio institucional, pois cabe a cada um dos envolvidos construir seu próprio caminho, a fim de que os indicadores de aprendizagem melhorem nas avaliações. Ou seja, é necessário que, na escola, cada um contribua para a efetivação da aprendizagem, independente das condições oferecidas pelo poder público.

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.

A LDB nº 9394/96, no seu art. 22, destaca que “a educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”. Diante dessas dificuldades e tentativa de reverter tal diagnóstico, o Ceará tem adotado políticas com foco no sucesso dos alunos.

O projeto Superintendência Escolar é uma dessas ações. Outra ação importante é a que se refere ao processo de escolha e indicação para o provimento do cargo em comissão de diretor das escolas públicas estaduais do estado, que consta de duas etapas, sendo a primeira caracterizada pela seleção pública e eleição direta e secreta pela comunidade escolar, conforme o art. 2º da Lei nº 13.513, de 19 de julho de 2004. Após o processo de nomeação e posse dos diretores escolares, esses gestores devem celebrar compromissos com o cargo, definindo seu plano de metas para a escola a qual foi eleito.

Ao assumir o cargo, o gestor elabora e apresenta a todos os segmentos escolares – alunos, professores, funcionários e pais –, o Plano de Metas do Diretor – PLAMETAS –, que representa seu compromisso inicial em estabelecer um elo entre a escola e a SEDUC, servindo de base para a redefinição, junto à comunidade escolar, dos instrumentos de gestão da escola, como o Regimento Escolar, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), já que é preciso atualizar cada um desses documentos com base nos indicadores da escola na gestão anterior.

No PLAMETAS das escolas pesquisadas, o período a ser considerado é de 2009 a 2012, tendo, como uma das referências, a Agenda Estratégica da SEDUC, que apresenta um plano com missão, valores e objetivos para o período de quatro anos. O Superintendência Escolar está inserido no objetivo três da referida agenda: “ampliar o acesso e elevar os indicadores de permanência e fluxo no ensino médio” (Agenda Estratégica – SEDUC/CE, s/d).

Ao elaborar o seu PLAMETAS, é necessário que o diretor tenha conhecimento sobre a realidade da escola e seus indicadores, verificando, se possível *in loco*, suas forças e fraquezas, para que possa definir objetivos estratégicos, metas e ações visando dar respostas aos fatores críticos evidenciados pelos indicadores.

Nesse documento, cada gestor escolar deve considerar, para a definição das metas, principalmente os indicadores de matrícula, aprovação, reprovação, abandono e desempenho acadêmico dos alunos em avaliações externas, tais como o SPAECE, o SAEB, a Prova Brasil, o ENEM, a aprovação no vestibular, as olimpíadas nacionais (Parecer do PLAMETAS – SEDUC/CE), dentre outras. Esse planejamento se torna a principal referência para o acompanhamento do SE em cada escola, representando, assim, um extrato do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE –, documento que expõe os objetivos, as metas e as estratégias para direcionar as ações quanto à gestão administrativa, financeira e pedagógica da escola.

Aliado ao processo democrático de escolha dos gestores e utilizando o PLAMETAS como instrumento de direcionamento de seu compromisso com os resultados da escola, a SEDUC buscou incorporar à rotina escolar o cuidado constante com a aprendizagem do aluno e o estímulo a sua permanência na escola. Nesse sentido, houve a necessidade de direcionar o trabalho diário de diretores e de toda sua equipe escolar para esse foco. O objetivo era manter a escola firme nesse propósito e, por isso, foi criada o serviço de “Superintendência Escolar”. (Livreto da Superintendência Escolar, s/d)

Para que possamos entender melhor como o projeto Superintendência Escolar (doravante denominada SE) realiza o acompanhamento das escolas em âmbito estadual, primeiramente, faremos uma abordagem de seu papel, apresentando suas diretrizes e procurando relacioná-las ao processo de apoio à gestão das escolas.

1.1 O projeto Superintendência Escolar como estratégia de apoio às escolas

O estado do Ceará desenvolve algumas ações que fazem parte da Lei nº 14.190, de 30 de julho de 2008, chamada Programa Aprender Pra Valer. Voltado para a melhoria na educação cearense, com a proposição de mudanças tanto na metodologia empregada em sala de aula, como também na gestão do processo educacional, apresenta uma série de projetos como *i)*

“Primeiro, Aprender!”, desenvolvido nas turmas de 1º ano do Ensino Médio, por meio de apostilas complementares de ensino-aprendizagem, elaboradas especialmente para consolidar as competências avançadas de leitura e raciocínio lógico-matemático dos alunos; *ii*) Professor Aprendiz, que busca incentivar os docentes da rede estadual a colaborarem com o Programa na elaboração de material didático-pedagógico, na formação e treinamento de outros professores e nas ações que envolvam publicações de experiências e reflexões de suas práticas pedagógicas; *iii*) Avaliação Censitária do Ensino Médio (SPAECE), que consiste em aplicação de avaliações externas anuais para todos os alunos das três séries dessa modalidade de ensino, objetivando acompanhar o progresso acadêmico de cada educando, para que escola, professores e alunos possam se orientar para a proposição de ações com vistas à melhoria do ensino; *iv*) o Pré-Vest, criado para apoiar alunos concluintes do Ensino Médio na continuação dos estudos, com o objetivo de aumentar as possibilidades de ingresso no Ensino Superior; e *v*) a Articulação do Ensino Médio à Educação Profissional, sendo a escola de Ensino Médio reconhecida como local privilegiado para oferecer, aos alunos e egressos, oportunidade de preparação para o trabalho, por meio da educação de nível técnico e da qualificação profissional (LEI 14.190/08).

O presente trabalho tem por objetivo apresentar esse projeto como ação específica, desenvolvida pelo estado do Ceará desde 2008. Trata-se de um acompanhamento das atividades administrativo-pedagógicas do gestor escolar dentro da unidade de Ensino Médio. Para efeito de pesquisa, a amostra para a realização das entrevistas conterà três diferentes atores: o gerente do Projeto na SEDUC, três superintendentes escolares e cinco diretores das escolas de Ensino Médio de Iguatu-CE, que serão questionados a partir de um roteiro de entrevistas semiestruturado. O objetivo deste estudo é, com isso, analisar de que forma o SE atende às necessidades dos gestores, ajudando-os na melhoria dos indicadores educacionais de aprovação, abandono, fluxo, frequência e desempenho acadêmico dos alunos e o modo de gerir as suas escolas.

Apesar de serem ações voltadas exclusivamente para o aumento do desempenho acadêmico dos alunos do Ensino Médio, a referida lei abre exceção para atender aos alunos dos anos finais do Ensino Fundamental,

conforme exposto no seu art. 5º, quando diz que “sempre que possível as ações do Programa Aprender Pra Valer deverão ser estendidas aos alunos das séries finais do ensino fundamental da rede pública de ensino”. No caso deste trabalho, a intenção é focar a pesquisa nas escolas que oferecem Ensino Médio, haja vista não haver mais escolas estaduais na CREDE 16 com Ensino Fundamental em 2013.

Sabemos que 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.

Segundo o documento “Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais: a experiência de Sobral/CE” (BRASIL, 2005), a experiência no município foi implementada especificamente no Ensino Fundamental, orientada pelo Programa Escola Campeã, do Instituto Ayrton Senna e da Fundação Banco do Brasil. Naquele momento, a SE assumiu a responsabilidade pelo recebimento, redirecionamento e resolução das demandas das escolas na Secretaria de Educação do município e da secretaria na escola, impedindo, assim, que vários setores solicitassem as mesmas informações às unidades, o que, até então, dificultava muito o trabalho do diretor, possibilitando um novo elo para a otimização dos recursos humanos da secretaria.

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.

A ideia é que a SE estabeleça um canal entre a escola e a CREDE, recebendo visitas da equipe central periodicamente, além de encontros mensais na SEDUC, envolvendo superintendentes e supervisores. Com toda essa estrutura, a SE foi criada para ter autonomia na proposição de ações para

as escolas, constituindo-se como um elo entre elas e a SEDUC, pois é o superintendente que analisa as demandas e as repassa à instância superior via CREDE.

É esperado pela SEDUC que a ação do superintendente escolar gere reflexão e aprendizagem nas escolas, oportunizando ao diretor sair de seu cotidiano para refletir sobre pontos centrais da escola, objetivos maiores, além da rotina escolar. 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

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: Livreto 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.

O superintendente escolar se envolve nas ações da escola, pois faz parte de sua função criar um clima de cooperação para o trabalho em seu interior. Nesse sentido, faz-se necessário relacionar as ações, processos escolares e instrumentos de gestão acompanhados pela SE:

- Visita propriamente dita à escola – acontece pelo menos uma vez por mês. O superintendente reúne-se com o diretor e informa-se sobre o funcionamento da escola;
- Encontros sistemáticos com todos os diretores – momento da CREDE ou SEFOR para alinhamento do trabalho das escolas com a implementação das políticas educacionais que visam atingir os objetivos estratégicos da SEDUC;
- Reuniões com grupos de diretores e coordenadores – momento em grupos menores para aprofundar a discussão sobre os resultados das avaliações externas e indicadores;
- Acompanhamento da frequência de alunos e professores – esses dados são importantes para o acompanhamento da rotina da escola, a fim de evitar a infrequência ou evasão do aluno e o absenteísmo dos professores;
- Acompanhamento do movimento, rendimento e fluxo escolar – leitura e análise das notas bimestrais, permitindo ao superintendente pensar a respeito do aproveitamento das turmas, do nível de exigência dos professores, além dos processos de reforço e recuperação;
- Acompanhamento acadêmico em avaliação externa – as informações a respeito das avaliações externas – SAEB, SPAECE, ENEM, vestibular e olimpíadas – são importantes para a SE conhecer a qualidade do processo de ensino das escolas;
- Acompanhamento do ambiente educativo – perceber se e como o diretor estimula sua equipe no sentido de criar um ambiente agradável de trabalho para os professores e, especialmente, para os alunos;
- Observação do espaço físico – é um indicador de eficiência e organização da escola, onde o superintendente escolar percebe as condições de limpeza, organização e senso

- estético, os quais demonstram cuidado e respeito para com a comunidade escolar;
- Acompanhamento da matrícula e lotação – coordena o planejamento desses processos e os acompanha na execução pela escola;
 - Acompanhamento do planejamento pedagógico – o superintendente deve fazer uma leitura do documento de forma crítica, procurando identificar se os objetivos apresentados correspondem às necessidades dos alunos da escola, série e se as atividades e os conteúdos trabalhados possibilitam atingir os objetivos propostos;
 - Acompanhamento da prática pedagógica – acontece por meio de informações que revelam a forma da escola trabalhar, questionando ao diretor como ele conhece os conteúdos dados, quais as práticas didáticas que ocorrem na escola, como se dá a avaliação dos alunos, o que acontece nas reuniões pedagógicas, entre outros;
 - Acompanhamento da avaliação da aprendizagem – é prática do superintendente escolar confrontar os resultados obtidos pelos alunos a cada período escolar com as metas previstas no PLAMETAS, possibilitando uma análise reflexiva sobre o andamento do trabalho pedagógico e o cumprimento das metas (Livreto da Superintendência Escolar/SEDUC, s/d).

Além de todas essas ações, o superintendente escolar acompanha o calendário letivo, procurando promover na escola o zelo pelo cumprimento dos 200 dias letivos, em consonância com as atividades pedagógicas e os planejamentos realizados. No entanto, esse processo não estará completo e legitimado se ele não conhecer o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, verificando e acompanhando como se dá sua elaboração ou revisão, além de acompanhar as proposições estabelecidas em cada plano.

Durante o acompanhamento, que ocorre mensalmente *in loco*, o superintendente deve, a pedido da supervisão do Núcleo Regional de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem – NRDEA –, observar sistêmica e externamente a gestão de todas as escolas que acompanha, podendo intervir, contribuindo, com isso, para a resolução dos problemas e reflexão dos gestores a respeito de como liderar com eficiência e eficácia.

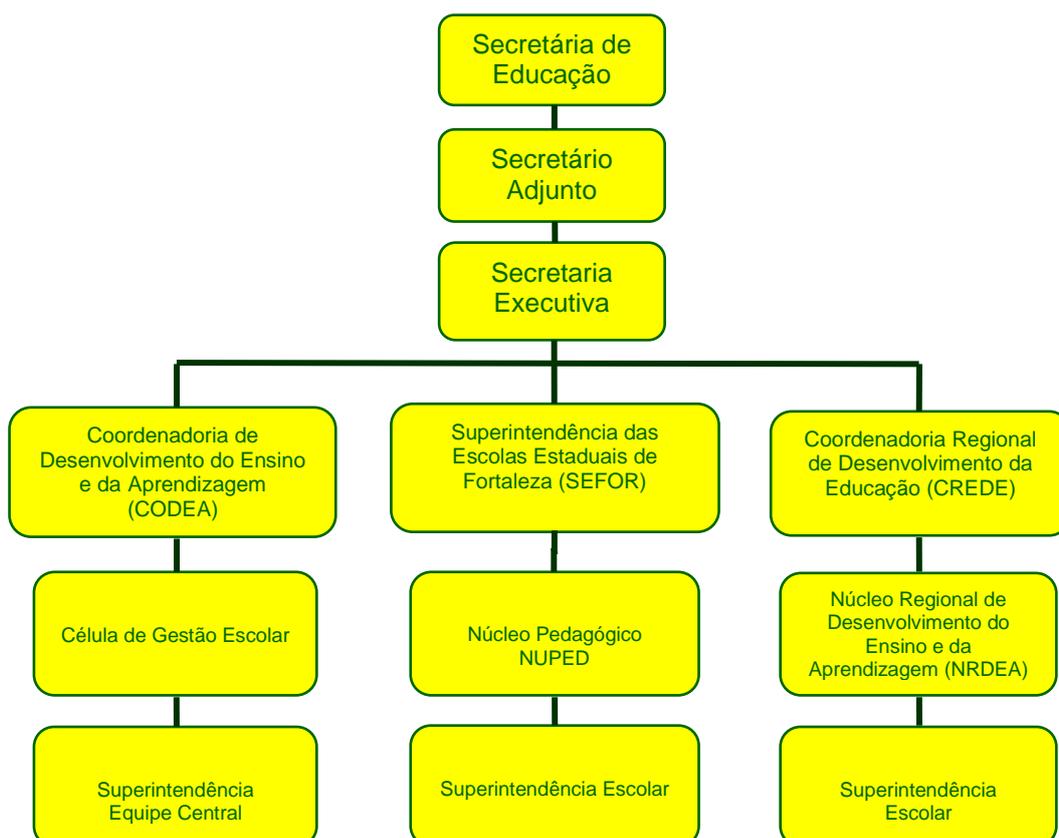
Nesse sentido, faz parte da rotina do superintendente escolar quando em visita às escolas, apresentar questionamentos-chave que promovam, junto à direção, reflexão crítica sobre a realidade escolar. Esses questionamentos

são elaborados a partir das demandas das escolas, do gestor ou da equipe gestora, sem necessariamente seguir um modelo pré-estabelecido.

Ainda de acordo com o Livroto da Superintendência Escolar (s/d), esse acompanhamento propicia a identificação das necessidades de revisão no trabalho desempenhado pelos gestores. O fundamento da proposta é que a SE ouça a escola, em um monitoramento contínuo de dados e ações, promovendo formação, intervindo e promovendo encaminhamentos, obtendo uma visão externa e sistêmica de gestão. O resultado esperado dessa ação é que o superintendente contribua para a reflexão e a ação do gestor, respeitando, entretanto, sua liderança e a autonomia da escola. Esse acompanhamento permite que tenha uma visão da atuação desses profissionais e do funcionamento da escola, promovendo seu alinhamento com as metas de qualidade de ensino do estado. Após as visitas, todos os superintendentes escolares reúnem-se com o supervisor do NRDEA e, algumas vezes, com o Coordenador da CREDE/SEFOR para apresentar os relatórios das escolas e, com isso, buscar soluções para as demandas apresentadas. Sendo assim, cada um fica conhecendo a realidade da escola do outro, podendo ser um importante elemento de troca de experiências. (Livreto da Superintendência Escolar, s/d).

Para apoiar a SE, existe, na estrutura da SEDUC, uma equipe, vinculada à Célula de Gestão Escolar da Coordenadoria de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem – CODEA –, especialmente voltada para esse trabalho. Cabe a esses sujeitos o acompanhamento e suporte aos superintendentes, em articulação com as equipes das CREDE/SEFOR. O organograma a seguir localiza a SE na estrutura da SEDUC:

Figura 2: Organograma da SEDUC



Fonte: Organograma elaborado pelo autor, com base no Livreto da Superintendência Escolar no Ceará, p.8 (2013).

Reuniões com supervisores dos órgãos regionais e superintendentes ocorrem sistematicamente, além de visitas regulares às CREDEs, o que deve possibilitar a essa equipe uma ampla visão de como transcorre o serviço da superintendência, seus principais desafios e demandas. A equipe da SEDUC que acompanha esse trabalho é orientada a realizar diagnósticos sistemáticos das tensões e necessidades gerais do sistema educacional cearense, observando as carências específicas de cada região, as irregularidades e sucessos, contribuindo para que haja acertos e avanços da SE no sistema de ensino cearense. (Livreto da Superintendência Escolar, s/d)

É propósito da SE desempenhar um importante papel no fluxo de comunicação e monitoramento da SEDUC, a partir de discussões de resultados, de orientações, de estabelecimento de prioridades, de acompanhamento à implementação de ações pedagógicas e seu desenvolvimento, pretendendo, assim, estabelecer uma forte ligação entre as escolas e o sistema educacional cearense.

Em suma, o projeto foi implantado para ser uma ação de monitoramento da gestão escolar, atuando diretamente e, ao mesmo tempo, servindo de ligação entre Escola/CREDE/SEDUC. Procura, ainda, estar presente nesses processos gerenciais e, assim, contribuir para a consolidação de uma gestão escolar eficiente, atuando nos eixos: instrumentos de gestão e processos. Assim, tem como objetivo o monitoramento e a execução das ações gerenciais, acompanhando e fortalecendo as ações da escola, no sentido de garantir a qualidade do ambiente escolar e dos serviços educacionais prestados à comunidade (Livreto da Superintendência Escolar, s/d).

Para reforçar o trabalho do superintendente escolar, esse documento afirma que a atuação desses profissionais busca garantir a preservação da autonomia da escola e o fortalecimento da liderança do gestor, sendo, portanto, premissas da SE. O superintendente escolar deve colaborar com a equipe escolar, privilegiando a interlocução direta com o diretor.

1.2 A Superintendência Escolar e os avanços conquistados

Vivenciamos, há cerca de cinco anos na rede estadual de ensino cearense, a SE como um serviço de atendimento à gestão escolar. Nesse período, em que apoiou as escolas estaduais, não foi mensurado o impacto na melhoria do ensino e da gestão. Mesmo assim, faz-se necessário apresentar alguns entraves de interpretação que podem existir na condução desse processo nos momentos em que o superintendente faz as visitas às escolas, conforme podemos observar na análise da SE realizada pela SEDUC em 2010.

O órgão de educação ouviu supervisores das CREDEs, técnicos, superintendentes e diretores em um workshop em 2010, a fim de coletar informações que pudessem servir de parâmetro para o desenvolvimento da Superintendência Escolar. O resultado dessa coleta impactou diretamente na elaboração do documento “Análise de contribuição do Programa Superintendência Escolar” (2010, p.14), no qual foi possível perceber alguns obstáculos a essa atividade.

Tais percalços merecem atenção, visto que podem atrapalhar a condução efetiva da pauta e dos encaminhamentos direcionados ao gestor. Citamos como um desses problemas a realização de eventos concomitantes à visita, o que pode trazer prejuízo ao bom andamento do encontro entre gestor e superintendente. Segundo consta no documento acima citado, a visita pode ter caráter apenas burocrático e sem significado técnico, passando a ser um momento de coleta de informações rotineiras, sem discussão dos problemas que envolvem a escola. Pode acontecer, ainda, de o diretor não estar no momento da visita, o que inviabiliza todo o processo, pois é com ele que o superintendente deve estabelecer interlocução direta quando chega à escola.

Além disso, o referido documento apresenta outro risco à visita do superintendente, já que o diretor pode procurar desviar a atenção da conversa, tendo, como exemplo, a apresentação dos projetos da escola, somente para não deixar espaço para eventuais problemas existentes na sua atuação e, que, no momento, poderia requerer uma maior atenção para a resolução (CEARÁ, 2010, p. 9)

Ainda citando o documento, podemos perceber que os mesmos riscos podem existir quanto ao papel do superintendente em relação à visita, no seu modo de conduzir a reunião com o gestor. Extrapolar suas atribuições e atuar como “chefe do diretor”, procurando intervir diretamente em sua conduta dentro da unidade escolar, no que tange às questões financeira, administrativa, de pessoal ou pedagógica, assumindo, de fato, o papel de diretor da unidade.

Esse ponto inspira cuidado na relação entre os envolvidos, pois, da parte do diretor, podem ocorrer comportamentos inadequados: a apresentação de uma resistência muito grande ao trabalho da SE, deixando de perceber o superintendente como suporte ou auxílio às suas atividades de gestão, uma atitude passiva frente ao posicionamento do superintendente escolar, aceitando as determinações sem discutir, a fim de transparecer que está colaborando com a CREDE/SEDUC ou uma relação de dependência do superintendente para tomar decisões que competem a ele exclusivamente, por pequenas que sejam dentro da rotina escolar. Nesses casos, os papéis de diretor e superintendente podem não ficar claros, o que prejudica a relação que deve existir entre os dois sujeitos escolares (CEARÁ, 2010)

Ainda no mesmo documento, observou-se que a SE conseguiu superar os obstáculos iniciais de implantação do programa, destacando aqueles ligados a questões legais e a aspectos administrativos e de disponibilidade de recursos financeiros. Outro ponto importante a ser destacado está nas visitas dos superintendentes às escolas, uma das atividades que mais se efetivou dentro da proposta do projeto, pois a intenção era procurar atender a uma filosofia de gestão de resultados e qualidade gerencial no âmbito escolar, tendo o diretor como responsável pelos processos que envolvem a comunidade escolar, compartilhando essa responsabilidade com a SE.

Como resultado da avaliação do papel da SE nesse período, apresento a seguir uma tabela com uma avaliação dos atores envolvidos nesse processo em relação à efetividade de suas atividades. A escala vai de 0 (zero), quando é totalmente ineficaz, a 5 (cinco), totalmente eficaz:

Tabela 1: Efetividade das atividades da superintendência escolar

Atividade	Média
Reuniões da equipe central para socialização das visitas.	5,0
Encontro mensal supervisor e superintendentes na SEDUC.	5,0
Visita às CREDEs pela equipe central SEDUC.	4,5
Encontro com grupos menores de diretores.	4,0
Elaboração dos relatórios de visita dos superintendentes.	4,0
Visita mensal da superintendência.	3,5
Monitoramento do SIGE e tomada de decisão.	3,0
Reuniões da equipe central para planejamento e estudo.	3,0
Análise e socialização dos indicadores.	3,0
Acompanhamento dos projetos nas escolas.	3,0
Verificação do cumprimento do PPP, PLAMETAS e projetos.	2,0

Fonte: Documento Análise de Contribuição do Programa Superintendência Escolar (CEARÁ, 2010, p. 17).

Nesse ponto, a efetividade das ações da SE também merece uma análise. Assim como na avaliação de seus resultados, que tiveram como foco o fortalecimento e credibilidade do programa, aqui percebemos o mesmo fenômeno nesse período desde 2008, no qual as questões técnicas que estão evidenciadas como positivas, tendo nota máxima, são as reuniões da equipe central e o encontro mensal de supervisores e superintendentes na SEDUC.

A hipótese provável para isso é o fato de que depois do período de implantação e concretização do programa, o acompanhamento do superintendente se concentrasse em fortalecer o acompanhamento pedagógico das escolas, verificando e analisando com o diretor se as metas contidas nos instrumentos de gestão – PPP, PDE e PLAMETAS – estão sendo atingidas. Caso não estejam, promover estratégias que assegurem à gestão da escola condições de repensar a prática pedagógica, fortalecendo a autonomia do gestor para decidir conjuntamente com sua equipe o que deve ser feito para a melhoria dos indicadores de aprendizagem dos alunos.

É sabido que o foco da SE é contribuir para a melhoria da gestão escolar. Diante disso, foram traçados objetivos a serem atingidos a curto e médio prazos. Deles, podemos elencar dez potenciais resultados específicos esperados, de acordo com o documento “Análise de contribuição do Programa Superintendência Escolar” (CEARÁ, 2010, p. 10 e 11):

1. Melhor organização e acompanhamento mensal da escola;
2. Maior integração CREDE-SEFOR/SEDUC/Escola;
3. Melhor acompanhamento pedagógico;
4. Fortalecimento da equipe nos encontros mensais na SEDUC;
5. Alimentação do Sistema Integrado de Gestão Escolar – SIGE/Escola;
6. Oportunidade de reflexão e diálogo sobre questões essenciais da escola;
7. Melhor desenho do diagnóstico da situação da escola;
8. Fortalecimento da gestão da escola/visão sistêmica;
9. Melhoria no fluxo de informação com a escola;
10. Credibilidade das ações da Superintendência Escolar.

Nesse momento, seria difícil medir quantitativamente as melhorias promovidas na gestão das escolas acompanhadas pela SE. No entanto, esses pontos foram avaliados por gestores, superintendentes e equipe da SEDUC, atribuindo uma nota de 0 (zero) a 5 (cinco), a partir do impacto dos resultados, de acordo com o documento “Análise de Contribuição do Programa Superintendência Escolar”, como mostra a tabela abaixo:

Tabela 2: Resultados da Superintendência Escolar

Resultados esperados	Média
Fortalecimento da equipe nos encontros mensais na SEDUC.	4,6
Maior integração CREDE/SEDUC/Escola.	4,4
Credibilidade das ações da Superintendência Escolar.	4,3
Melhor organização e acompanhamento mensal da escola.	4,1
Fortalecimento da gestão da escola/visão sistêmica.	3,9
Melhoria no fluxo de informação com a escola.	3,5
Melhor desenho do diagnóstico da situação da escola.	3,5
Alimentação do SIGE Escola.	3,4
Melhor acompanhamento pedagógico.	3,2
Oportunidade de reflexão e diálogo sobre questões essenciais da escola.	3,0

Fonte: Adaptada do documento "Análise de Contribuição do Programa Superintendência Escolar" (CEARÁ, 2010, p.18).

Sobre essa avaliação é importante fazer algumas reflexões. Uma das menores médias da SE se relaciona ao acompanhamento pedagógico das escolas, que interfere diretamente nos indicadores de aprovação/evasão e ainda deve criar estratégias para dar oportunidades de reflexão e diálogo sobre as questões essenciais no interior da escola. Isso deve ser uma consequência da implantação do programa, que, de imediato, procura se fortalecer nas diversas instâncias, promovendo intercâmbios entre os atores envolvidos, na busca de credibilidade dos serviços ofertados, como bem mostra os três itens melhores avaliados: fortalecimento da equipe nos encontros mensais, maior integração dos atores responsáveis diretamente e credibilidade das ações da SE. Esses aspectos serviram para fortalecer o programa dentro das escolas, com o intuito de que o acompanhamento pedagógico pudesse ser fortalecido nas instituições acompanhadas.

Com relação aos resultados de médio prazo, que demandam um intervalo maior de tempo a partir da implantação da SE, o mesmo documento traz seis itens que resumem os resultados esperados:

1. Consolidar o processo de fortalecimento da gestão escolar, focada no aprendizado do aluno;
2. Alcançar uma educação de excelência em todos os aspectos;

3. Maior apropriação dos dados e informações para reflexão e planejamento escolar;
4. Consolidar a atuação mais articulada em rede das escolas;
5. Melhoria nos índices de absenteísmo docente, discente e de funcionários;
6. Redução do abandono escolar (CEARÁ, 2010, p. 11-12).

Como pudemos verificar, esses resultados deverão ser atingidos em um prazo maior, mas apresentam o risco de descontinuidade do programa, visto que podem ser encerrados com o fim da gestão em vigor. Mesmo assim, há uma necessidade de que determinadas políticas públicas sejam encaradas pelos governos como de interesse da sociedade, tendo sua continuidade independente da alternância de poder, compreendendo que há tendências históricas que levam à determinada política, independente da vontade do gestor da ocasião (VIEIRA, 2007).

De acordo com minha experiência no cargo de gestor, mensalmente o superintendente chega à escola e se dirige a mim como o principal responsável pela gestão escolar nos aspectos administrativo, pedagógico e financeiro. Ele sempre traz uma pauta elaborada, na maioria das vezes com foco no administrativo, mas analisa também resultados de aprendizagem, projetos desenvolvidos, reservando, ainda, tempo para observar os ambientes da escola, para perceber o cotidiano, o clima escolar e, a partir daí, fazer as devidas intervenções. É um olhar externo à gestão da escola.

Sobre esse aspecto, Lück (1997, s/p) afirma que “a gestão se torna democrática, quando há uma transformação no paradigma de gestão da escola, deixando de ser um sistema de hierarquia superior, para ser um modelo dinâmico de gestão”. De acordo com o posicionamento da autora, o gestor precisa quebrar o antigo paradigma de que só ele é o detentor de poder e a única pessoa indicada para solucionar os problemas da escola. Ainda sobre essa temática, afirma que esse trabalho é que orienta para uma vontade coletiva, em que a escola passa a ser constituinte de um processo de construção competente e com compromisso comunitário.

1.3 A Superintendência Escolar nas escolas de Ensino Médio de Iguatu-Ceará: o papel do superintendente como apoio à gestão

Diante de toda essa concepção da SE, propomos os seguintes questionamentos, a serem respondidos ao longo deste estudo:

1. Com a implantação da SE, as escolas estaduais de Ensino Médio, no município de Iguatu, melhoraram seus processos de gestão, com foco na permanência e na melhoria da aprendizagem dos alunos?
2. Será que o monitoramento e acompanhamento realizados têm contribuído para favorecer a autonomia dessas escolas, tomando para si a responsabilização por seus resultados?
3. O SE de fato auxilia as escolas a assumirem um papel de protagonista no processo educativo de seus alunos?

A partir de minha experiência, poderia citar algumas respostas aos questionamentos anteriores, mas precisamos de uma pesquisa mais aprofundada com outros gestores, para entender o posicionamento quanto às dúvidas aqui apontadas, com o gestor do projeto na SEDUC e com os Superintendentes que acompanham essas escolas.

Há, no entanto, a necessidade de se considerar que não é fácil para o diretor sair de seu cotidiano de resolução de conflitos para refletir sobre questões mais estruturais do ambiente escolar. Por isso, acredito que esse trabalho com as escolas de Ensino Médio pertencentes ao município de Iguatu possa trazer uma análise mais cuidadosa de como se dá a relação entre o Superintendente Escolar e os gestores.

Para compreender melhor o universo a ser estudado, apresentamos uma breve descrição das escolas, tomando alguns dados coletados sobre seu desempenho no período de implantação do SE, a fim de nortear a pesquisa.

As cinco escolas selecionadas ficam localizadas no município de Iguatu e tiveram seus nomes trocados. De acordo com a série histórica do desempenho, no período de 2007 - 2010, das referidas escolas, podemos fazer uma análise da evolução dos indicadores de aprovação, reprovação e abandono, destacando se houve crescimento ou queda. Tomamos o ano de 2007 como referência, pois foi no ano seguinte que se deu a implantação da SE e, nesse caso, precisaríamos de um parâmetro para perceber alguma

mudança a partir do projeto. A tabela a seguir mostra a evolução desses indicadores:

Tabela 3: Indicadores das escolas pesquisadas no período de 2007-2010

ESCOLA	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO	
	2007	2010	2007	2010	2007	2010
EEM Mundo Mágico	55,2%	37,6%	31,8%	41,3%	13%	21,2%
EEM Sonho Encantado	73,5%	67,1%	11,3%	15,1%	15,2%	17,8%
EEM Balão Mágico	84,3%	71,4%	8,8%	20,8%	6,9%	7,8%
EEM Carrossel	89,1%	97,7%	9,1%	2,3%	1,8%	0%
EEM Pequeno Príncipe	82,3%	87,4%	11,9%	7,8%	5,8%	4,8%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos resultados das escolas no período 2007-2010

(2013).

Na tabela anterior, constam apenas os resultados das cinco escolas que funcionavam nesse período, sendo a sexta escola a EEM Chapeuzinho Vermelho, extensão da EEM Sonho Encantado até 2008, por estar localizada na zonal rural do município e não ter matrícula mínima de 300 alunos no Ensino Médio para ser oficializada como escola. Em 2009, teve uma aprovação de 81,3%, caindo para 72,3%, em 2010, quando sua meta era de 78%. Quanto ao abandono, houve um aumento de 4,5% em 2010 em relação ao ano anterior. A reprovação no final do biênio esteve em torno de 13%.

O que analisamos com as informações da tabela 3 é que duas das escolas tiveram um crescimento na aprovação no período verificado, mas apenas a EEM Carrossel ultrapassou sua meta, que era de 90% para 2010. Já a escola EEM Pequeno Príncipe cresceu cerca de 5% no mesmo intervalo de tempo, chegando perto de atingir sua meta de aprovação para 2010, que era de 89%. Com relação aos resultados de abandono, as referidas escolas tiveram redução nas médias, o que não aconteceu com as demais escolas do município.

A tabela 4 a seguir traz algumas informações relacionadas aos gestores das seis escolas pesquisadas, a fim de conhecer melhor seu tempo de gestão:

Tabela 4: Tempo de gestão dos diretores escolares das escolas pesquisadas

ESCOLA	Tempo do diretor na escola	Tempo em cargo de direção	Tempo de gestão em outro cargo	Ingresso no cargo atual	Início da SE na escola
EEM Mundo Mágico	7 anos e 5 meses	-	-	Seleção e eleição	2008
EEM Sonho Encantado	3 anos e 5 meses	3 anos e 5 meses	-	Seleção e eleição	2008
EEM Balão Mágico	3 anos e 5 meses	4 anos e 5 meses	2 anos	Seleção e eleição	2008
EEM Carrossel	3 anos	8 anos	-	Seleção e indicação	2009
EEM Pequeno Príncipe	2 anos e 8 meses	2 anos e 8 meses	2 anos e 4 meses	Seleção e indicação	2008
EEM Chapeuzinho Vermelho	3 anos e 5 meses	3 anos	-	Seleção e eleição	2008

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas informações coletadas em entrevistas com os diretores (2013).

Podemos observar que pelo perfil apresentado na tabela a maioria dos gestores assumiram as direções das escolas no momento em que a SE estava em fase de implantação, sendo o primeiro contato direto com o superintendente escolar, a elaboração, análise e aprovação do PLAMETAS construído pelo diretor e apresentado à comunidade escolar para apreciação e aprovação. Essa elaboração foi fundamental tanto para o diretor quanto para o superintendente, pois ambos puderam ter uma visão sistêmica da escola, a partir do diagnóstico, para assim, poderem juntos pensar as melhorias na gestão escolar. No entanto, não fizemos nenhuma relação direta do tempo do gestor na escola com os resultados coletados.

Não é objetivo deste trabalho estabelecer relação direta entre o desempenho das escolas e a implantação da SE, uma vez que compreendemos que vários fatores internos e externos podem interferir nesses resultados, dentre eles desinteresse dos alunos, déficit de aprendizagem trazido do Ensino Fundamental, situação socioeconômica das famílias, desmotivação dos professores para ensinar ou falta de perspectiva de futuro dos alunos. Minha intenção é elencar algumas hipóteses centrais que nortearão a pesquisa, para que possa mensurar o impacto que a implantação da SE teve no Ensino Médio das unidades escolares de Iguatu-CE.

Uma das hipóteses é que, com a SE, os diretores sentiram a gestão escolar fortalecida. Outra hipótese é que eles entendem o superintendente

escolar como parceiro na condução dos processos gerenciais. A terceira é a de que a SE fortaleceu a autonomia das escolas igatuenses, possibilitando uma aproximação escola-CREDE-SEDUC. Tais hipóteses foram levantadas tomando como base minha experiência na gestão de escola há mais de quatro anos, a análise dos indicadores de outras cinco escolas, além do documento “Análise de contribuição do Programa Superintendência Escolar” (CEARÁ, 2010).

De fato, não é possível aqui responsabilizar gestores ou superintendentes pelo quadro apresentado, mas alguns pontos podem ser destacados para melhor compreender a forma como o processo de implantação ocorreu.

Sabe-se que o ingresso dos diretores nas escolas foi estabelecido por meio da Lei nº 13.513/2004, que referendou os cargos de gestão para diretores e coordenadores escolares. Quanto ao ingresso dos superintendentes, segundo o documento “Análise de Contribuição do Programa Superintendência Escolar” (CEARÁ, 2010), houve vários riscos associados aos insumos gastos na implantação do projeto. Um desses está relacionado aos recursos humanos, por não haver profissionais com perfil adequado em número suficiente para assumir o cargo. Outro ponto considerado no mesmo texto é que há uma rotatividade de pessoal nas CREDES/SEFOR, podendo, assim, ser quebrado o ritmo de treinamento oferecido.

Durante esse período de implantação da SE na CREDE 16, apenas um superintendente escolar dos três que fazem acompanhamento das escolas é o mesmo desde o início. Comparado ao número de diretores que deixam o cargo, a rotatividade desses profissionais que saem para serem lotados em outros cargos ou funções é alta, seja dentro ou fora da regional. Por último, o referido documento ainda afirma que “o próprio processo de seleção dos superintendentes pode não ser transparente, com critérios claramente definidos, o que pode levar a escolha de superintendentes com perfis inadequados” (CEARÁ, 2010, p. 7).

Apesar de não existir regulamentação específica para estabelecer um perfil adequado para a função de superintendente, segundo informação da própria regional, não existe ainda um documento que oficialize um perfil estruturado para tal função, mas é requerido, no mínimo, formação em nível

superior e alguma experiência em gestão escolar, podendo ser servidor da rede estadual ou não.

Nesse sentido, por entender que a formação dos gestores e superintendentes era necessária para o processo de gestão das escolas, a SEDUC teve a iniciativa de ofertar um Curso de Especialização em Gestão Educacional destinado a todos os classificados na Seleção de Gestores Escolares. O dispositivo legal para tal exigência está previsto no parágrafo único do art. 3º do Decreto nº 29.451, de 24 de setembro de 2008, e contempla os profissionais classificados e aqueles que compõem o banco de funcionários da Secretaria de Educação.

Tal medida foi necessária para atender à Resolução nº 414/2006 do Conselho Estadual de Educação, especificamente no seu § 1º do art. 1º, quando afirma que “poderá exercer, igualmente, esse cargo o candidato que tenha cursado outra licenciatura plena, com pós-graduação na área de gestão escolar ou administração escolar”. O curso foi oferecido na modalidade a distância, sendo ministrado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), ligado à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O campo de pesquisa é formado por cinco escolas de ensino regular do município de Iguatu-CE, sendo que uma delas está situada na zona rural do município e duas oferecem Ensino Médio noturno.

Quanto aos superintendentes, há no quadro da CREDE 16, atualmente, três profissionais que atendem a um universo de 17 escolas, sendo uma de Ensino Fundamental, duas de Educação Profissional, uma de Educação de Jovens e Adultos e 13 de Ensino Médio regular, ficando cada um com cerca de seis escolas para o acompanhamento. Em nenhum momento da pesquisa foi mencionado que o quantitativo de escolas para cada superintendente fosse empecilho para que o projeto tivesse êxito.

Para esta pesquisa, foram realizadas entrevistas com os diretores e superintendentes no momento das visitas *in loco*. O objetivo foi coletar informações sobre os processos de gestão na visão de cada um, procurando perceber qual a relação de melhoria da gestão escolar com o apoio dado pela SE aos gestores.

Apresentei, até aqui, que a SE, no Ceará, durante esses cinco anos, trouxe algumas mudanças positivas no interior das escolas, pois esteve mais

perto dos gestores, estabelecendo um diálogo maior entre escola-CREDE-SEDUC. Mesmo assim, muito há para ser feito, pois as ações ainda estão mais no plano administrativo e estratégico, ficando a dimensão pedagógica, aspecto que deveria ser principal, em segundo plano, conforme os relatórios e contatos com os gestores e superintendentes.

O segundo capítulo apresenta a bibliografia e a análise dos dados, buscando relacionar a pesquisa bibliográfica ao resultado das entrevistas realizadas com gestores e superintendentes. Para auxiliar nas discussões, utilizei pressupostos de autores como Lück (2009), Dourado (2007), Mintzberg (2010), Nóvoa (2011), dentre outros, estudiosos que apresentam conceitos de autonomia e liderança na gestão, fundamentais para fundamentar a presente dissertação.

Ao mesmo tempo em que apresento a fundamentação teórica, analiso os depoimentos de diretores, superintendentes e da gestora da SE no Ceará. Essa coleta serviu para embasar a formulação do Plano de Ação Educacional que propõe medidas de melhoria da SE na região da CREDE 16.

2 GESTÃO ESCOLAR E SUAS TEORIAS: EM QUE PONTO ESTAMOS?

Como já demonstrado no capítulo anterior, o Ceará desenvolve atualmente vários projetos com vistas à melhoria da qualidade do ensino, sendo um deles o Superintendência Escolar. Implantada desde meados de 2008, foi concebido para oferecer suporte aos gestores escolares, somando-se esforços para a busca do alcance dos objetivos e metas propostos para as escolas.

O presente capítulo contextualiza a Superintendência Escolar – SE diante das teorias contemporâneas de gestão, de modo que seja possível compreender o verdadeiro foco de gestão a que se propõe esse programa de acompanhamento educacional. Além disso, evidencio o posicionamento de gestores e superintendentes escolares a respeito da efetivação das ações do projeto SE e dos resultados obtidos nesse período de acompanhamento.

O capítulo será dividido em três subtópicos para facilitar a compreensão do tema. O item 2.1 trata do conceito de gestão escolar e seus tipos, no qual serão debatidos os princípios de administração e gestão, nas vertentes autoritária e democrática, em articulação com as declarações dos cinco gestores igatuenses em suas práticas de condução da escola.

O tópico 2.2 aborda a questão da gestão escolar e a autonomia dos gestores. Nele, o conceito de autonomia é aprofundado para que haja uma ligação com o trabalho desenvolvido pela SE no Ceará, haja vista que uma das hipóteses levantadas é a de que, com a presença do superintendente na escola, o diretor teria sua autonomia fortalecida. Temos, assim, alguns depoimentos que balizam a nossa conclusão quanto a esse aspecto.

Finalmente, no tópico 2.3, proponho que a escola, segundo alguns autores como Mintzberg (2010), Dourado (2007) e Souza (2009), é uma organização social, na qual todos os agentes envolvidos se sentem corresponsáveis pelo sucesso ou fracasso da instituição. Atualmente, nas escolas, o gestor deve ser um líder que consegue articular seus liderados, delegando-os atividades e estimulando-os ao crescimento pessoal e profissional. Com isso, as escolas terão como buscar a eficácia escolar, tendo como foco a gestão pedagógica.

2.1 Gestão escolar: conceitos e tipos

Quando se trata do assunto superintendência escolar, estamos, na verdade, falando de gestão, haja vista a condição que os superintendentes e diretores são envolvidos dentro e fora da escola na condução dos processos. Cabe a cada um desses profissionais compreender a relação existente entre ambos, no sentido de promover a reflexão cotidiana das ações que ocorrem no interior do ambiente escolar. Por isso, faz-se necessária a contextualização da gestão escolar dentro das teorias, a fim de que possamos fundamentar os posicionamentos dos atores dentro desses conceitos e fundamentos.

Antes de iniciar essa discussão, cabe destacar a origem do termo gestão. De acordo com a definição presente no texto *Concepção e importância do projeto político-pedagógico para a garantia do direito à educação no mundo contemporâneo*, de José Vieira de Souza (2009, p. 17), “gestão vem de *gestio* que, por sua vez, tem origem em *gerere* (trazer em si, produzir). Assim, gestão não só é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), mas é algo que se traz em si”.

Vale ressaltar que, ao se falar em administrar, podemos estabelecer uma relação semelhante ou diferente com gestão. Quanto a essa questão, Paro (2010, p. 185) afirma que ao examinar esse conceito constatou que “(...) a atividade administrativa, enquanto utilização racional de recursos para a realização de fins é condição necessária da vida humana, estando presente em todos os tipos de organização social”. Não seria então diferente na escola, pois administrar é também função da gestão, seja nos aspectos financeiro, humano ou pedagógico.

Ainda com relação a essas distinções entre gestão e administração, Souza (apud SOUZA, 2009, p. 17) demonstra que “a resignificação do conceito de gestão associa-se à democratização do processo pedagógico e à participação responsável de todos na sua efetivação, a partir do compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos”.

Pode-se, com isso, definir alguns tipos de gestão que são vivenciadas no âmbito escolar. O referido autor agrupa essas abordagens em duas grandes perspectivas teórico-práticas: uma autoritária e outra democrática:

A **gestão autoritária** fundamenta-se na tese da centralização das tomadas de decisão na figura do diretor, do professor em sala de aula ou, ainda, de determinados grupos dentro da escola, como os profissionais que trabalham na secretaria dessa instituição. Subjaz a esse enfoque a ideia de que basta ao diretor e aos seus auxiliares mais diretos (vice-diretor e assistentes, por exemplo) o domínio de conhecimentos e técnicas de gestão que orientam o trabalho escolar. Assentada em outra lógica, a **gestão democrática** parte do princípio de que todos os atores devem conhecer os princípios da gestão e interferir nos processos decisórios da escola. Pressupõe, também, a participação coletiva nas ações que objetivam garantir o alcance das grandes metas definidas pela escola. (grifos do autor) (SOUZA apud SOUZA, 2009, p. 17).

O autor estabelece uma divisão clara e oposta da gestão escolar. De um lado, a autoritária, que centraliza as tomadas de decisão no diretor ou outro membro da equipe. Do outro, a democrática, na qual todos os envolvidos compreendem os princípios da gestão e interferem nas decisões da escola coletivamente. Nesse contexto de escola gerenciada a partir da gestão democrática, Souza (2009, p. 18) acrescenta que

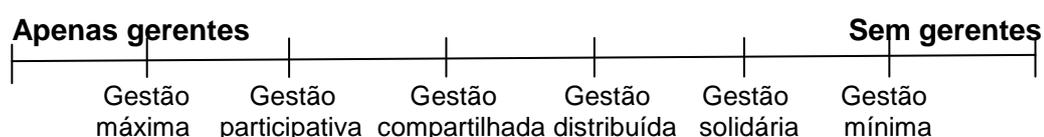
No interior da escola, a gestão democrática traduz-se em um processo político que objetiva propiciar a autêntica participação, em condições de igualdade, de todos os atores que colaboram, de forma direta ou indireta, para a tarefa de educar – professores, funcionários, pais, alunos, grupos organizados da sociedade civil, etc. Por isso, essa forma de gestão assume um duplo sentido – pedagógico e político. O caráter pedagógico manifesta-se na medida em que a gestão democrática configura-se em fenômeno educativo e fortalece a função da escola pública como instituição popular. Já o sentido político redimensiona o papel do gestor como líder do processo educativo e o ator que busca o necessário equilíbrio entre a decisão colegiada e a unidade de ação. Sob esse ângulo, a gestão democrática é um processo que demanda aprendizagens coletivas (SOUZA, 2009, p. 18).

A partir dessa reflexão, fica evidente um importante papel do gestor escolar: o da liderança do processo educativo, ligado ao caráter político da gestão. O líder busca o equilíbrio entre as diversas instâncias da escola, promovendo o desenvolvimento coletivo dos participantes. O superintendente escolar se propõe a fortalecer essa liderança, sendo também uma pessoa da escola que contribui com esse equilíbrio e liderança na gestão.

Ainda sobre os tipos de gestão, Mintzberg (2010, p. 154) 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, p. 157) 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 gereencie segundo os princípios que melhor atendam à gestão específica da escola.

A Constituição Federal de 1988, no seu art. 206, inciso VI, fixa a gestão democrática como a forma de gestão das escolas públicas. Nesse mesmo princípio, a LDB 9.394/96, no seu art. 14, corrobora a CF/88, quando promulga

que os sistemas de ensino é que definirão as normas da gestão democrática do ensino público, no nível da educação básica.

Sobre essa implantação da cultura democrática nas escolas públicas, Souza (2009) afirma que para “a construção de uma cultura democrática exige esforços visando à convivência orientada para uma dupla direção: promover o aprendizado do grupo e combater práticas pedagógicas eivadas de autoritarismo”. A base da implantação dessa cultura está na convivência entre os diversos atores, nas quais as informações circulam livremente entre os vários segmentos escolares, despertando-nos o interesse de participar ativamente nas discussões e buscar soluções para os problemas da escola (SOUZA, 2009, p. 78).

Sobre a discussão acerca do tema gestão, Glatter (2011, p. 6), em seu artigo *A gestão como meio de inovação e mudanças nas escolas*, afirma que “apesar do rótulo *gestão* não ser bem acolhido em educação, há provas cada vez mais evidentes de que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão uma componente decisiva da eficácia escolar”. Nesse ponto, ainda temos que aprofundar mais nossos conhecimentos para entender como se dá o impacto da gestão na eficácia escolar, não só, simplesmente, pelo fato de que haja nas escolas o conceito estabelecido de gestão democrática, mas para que se possa quantificar o nível de mudança de uma gestão, na qual todos tenham vez e voz para tornar o ensino melhor, proporcionando melhores resultados de aprendizagem e permanência dos alunos na escola.

Existe atualmente o conceito de empreendedorismo na gestão escolar, estudo trazido por Oliveira (2011, p.14), no artigo *Diretor Escolar: o empreendedorismo como alternativa de Administração Educacional*:

Os diretores escolares precisam ser empreendedores, ou seja, pensar no coletivo, promovendo o bem-estar da coletividade, sendo capaz de manter um diálogo com a comunidade, gerando capital social que é um insumo básico do desenvolvimento. Para finalizar é importante ressaltar que os diretores sendo empreendedores vão conseqüentemente adotar uma administração escolar empreendedora, criando condições para que sua comunidade escolar se desenvolva (OLIVEIRA, 2011, p.14).

A autora nos aponta que os gestores devem adotar uma postura diferenciada, administrando suas escolas de forma a ultrapassar o conhecimento técnico-científico, tornando-se um agente de mudanças significativas para a melhoria de todos os envolvidos.

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. A respeito da gestão, nessa perspectiva, 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, s/p).

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).

É interessante trazer para essa discussão o que esse estudioso da educação apresenta como sendo relações entre as teorias de gestão e sua aplicação na escola. De acordo com o autor, há três existentes. A primeira refere-se à perspectiva do conflito funcional, na qual a relação entre os meios e os fins de uma organização é, de fato, em conflito funcional, tendo como consequência os aspectos administrativo e pedagógico, em permanente conflito nas organizações escolares. O exemplo desse tipo de conflito é pensar

que o professor se exime de qualquer iniciativa que tenha a ver com a gestão, por entender que não se trata de uma tarefa que lhe diz respeito, cabendo essa atividade apenas ao profissional que é designado para essas atividades, no caso, o gestor escolar.

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.

2.2 Metodologia aplicada na pesquisa da dissertação e atores envolvidos

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).

Após a definição das escolas e dos profissionais que seriam entrevistados, ainda no primeiro semestre de 2013 foi criado um calendário das entrevistas, tendo sido realizado um contato prévio com os entrevistados. Inicialmente, a diretora da EEM Pequeno Príncipe foi entrevistada no dia 08 de abril.

No dia seguinte, houve a entrevista com a diretora da EEM Chapeuzinho Vermelho e com o diretor da EEM Mundo Mágico. As outras duas entrevistas, com os diretores das EEM Sonho Encantado e Balão Mágico, só ocorreram no dia 21 de junho, devido às suas agendas na escola, CREDE e SEDUC.

Com relação aos superintendentes escolares, as entrevistas aconteceram no dia 15 de abril com o A e, no dia 11 de julho, com o B. Finalmente, no dia 17 de abril, entrevistei a gestora do projeto na SEDUC.

2.3 Gestão escolar e autonomia: o que pensam os atores envolvidos?

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.

Dourado (2007) trata da gestão como política na educação, no artigo *Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas*, abordando o cenário político e pedagógico em que as políticas educacionais são direcionadas à gestão da educação básica:

a articulação e a rediscussão de diferentes ações e programas, direcionados à gestão educacional, devem ter por norte uma concepção ampla de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, bem como a implementação de processos de participação e decisão nessas instâncias, balizados pelo resgate do direito social à educação e à escola, pela implementação da autonomia nesses espaços sociais e, ainda, pela efetiva articulação com os projetos de gestão do MEC, das secretarias, com os projetos político-pedagógicos das escolas e com o amplo envolvimento da sociedade civil organizada (DOURADO, 2007, p. 924).

A partir do exposto, foi possível observar que dois pontos importantes são colocados pelo autor: autonomia e articulação de projetos. Para se garantir uma ampla gestão nos espaços escolares, como deve ser a autonomia desses gestores? E como deve ocorrer a articulação entre os diversos projetos e programas dentro da escola? São questionamentos que precisam ser colocados em reflexão para que possamos entender o processo de tomada de decisão pelo gestor na unidade escolar, haja vista que outros atores estarão presentes. Poderemos observar que os depoimentos dos diversos autores foram colocados no texto de acordo com o roteiro semiestruturado da entrevista, sendo que a medida que avança, o leitor poderá ter uma visão mais positiva do projeto.

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 integrantes da equipe.

Ainda no âmbito da autonomia da escola, Thelma Polon (2010), no seu artigo *Políticas Curriculares para o Ensino Médio: dos anos 1990 às DCNEM atuais*, afirma que a LDB 9394/96 institucionalizou a autonomia das escolas como exercício do direito das instituições educativas de desenhar, desenvolver e avaliar seu próprio currículo, sendo percebido como avanço por professores, direção e membros das equipes. É evidente que a escola hoje tem o poder de realizar diversas ações, desde o estabelecimento de normas, reformulação do currículo, formação dos educadores até a decisão de como aplicar os recursos financeiros que recebe anualmente.

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. Contudo, por experiência que tenho com a SE há quatro anos, sinto que, no momento de ouvir o diretor, monitorar dados e ações, promover formações, intervir e propor encaminhamentos, às vezes, ocorre um embate de ideias de ambas as partes sobre o que seja realmente responsabilidade de cada um nesse processo de gestão da escola.

Ainda sobre essa questão da autonomia na gestão, Hutmacher (apud NÓVOA, 2011, p. 57), no seu artigo, *A escola em todos os seus estados: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento* reconhece o uso da autonomia que se faz na escola como determinante para a melhoria da qualidade do ensino. Ainda segundo o autor,

este *uso* depende, nomeadamente, da maneira como se pensa o estabelecimento de ensino, o seu lugar no sistema educativo, o seu modo de organização interna, a organização do trabalho, a partilha das tarefas e das responsabilidades, a atribuição dos recursos humanos e materiais, as estratégias de avaliação e as formas de regulação das relações de trabalho.

Hutmacher conseguiu conceituar o uso da autonomia de forma simples e eficiente, pois atribuiu ao gestor escolar o papel de definir padrão de qualidade e de serviço da escola que gerencia, estabelecendo a rotina organizacional, distribuindo tarefas a seus liderados, dentre outras atividades, de modo que todos se sintam corresponsáveis pelo sucesso do trabalho desenvolvido. É nesse contexto que o superintendente também estará presente, sendo parte desse processo sem, contudo, parecer estar acima das decisões do diretor.

Aprofundando a discussão sobre a autonomia e gestão escolar, Dourado (2007, p. 925) afirma que

a democratização dos processos de organização e gestão deve considerar as especificidades dos sistemas de ensino, bem como os graus progressivos de autonomia das unidades escolares a eles vinculados, e buscar a participação da sociedade civil organizada, especialmente o envolvimento de trabalhadores em educação, estudantes e pais.

Percebemos, então, que para se estabelecer um processo eficiente de gestão faz-se necessário conhecer o sistema, entendendo suas especificidades, desenvolver progressivamente a autonomia nas decisões, assim como abrir espaço para a participação dos diversos segmentos da escola.

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. Portanto, ser uma escola

autônoma não significa que seja a única responsável pela tomada de decisões, pois estará regida por uma entidade mantenedora. Sobre esse aspecto, a gestora do Projeto Superintendência Escolar no Ceará afirma, em entrevista, que

hoje, 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. (Entrevista realizada com a Gestora do Projeto Superintendência Escolar)

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, os diretores entrevistados disseram que se sentem mais seguros 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 (Entrevista realizada com o Diretor da EEM Pequeno Príncipe).

O depoimento desse diretor mostra como o superintendente escolar atua na sua escola. Ele é tido como uma pessoa que acrescenta conhecimento à

equipe de gestão, trazendo um novo olhar de fora da escola e, ao mesmo tempo, 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.

Eu preciso parar diante de tanta coisa e preciso ter um guia que me pare para refletir minha ação como gestora. Por isso, acho o projeto valioso, necessário esse acompanhamento. Nós não estamos sozinhos. (Entrevista realizada com a Diretora da EEM Chapeuzinho Vermelho)

É importante destacar a fala do diretor da EEM Mundo Mágico. Para ele, o superintendente escolar é alguém que faz a conexão entre a escola e a regional, buscando a solução para demandas que escapam da competência técnica do diretor, cabendo apenas ao órgão superior decidir.

O superintendente é aquela pessoa que faz a ligação entre a escola e a CREDE, que vem aqui para a escola para ajudar, vem para fazer parte da nossa escola. É o funcionário que está dentro e fora da escola. É aquela ponte com a CREDE para a gente reivindicar, para arranjar uma solução para falta de professor. Essa ponte que existe é muito interessante, porque você se dirige apenas a uma pessoa. (Entrevista realizada com o Diretor da EEM Mundo Mágico)

Também o diretor da EEM Balão Mágico acredita na relevância do projeto de acompanhamento da escola. No entanto, observa que ainda precisa ser melhorado, tendo em vista o potencial do superintendente.

Um projeto de grande relevância para a escola e SEDUC. É um apoio para a escola, mas pode ser melhorado, pois as pessoas que estão à frente têm muita capacidade e condição de melhorar esse projeto. (Entrevista realizada com o Diretor da EEM Balão Mágico)

Nesse aspecto da autonomia na gestão da escola, os superintendentes escolares, em entrevista realizada no dia 15 de abril de 2013, 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”, em entrevista realizada no dia 11 de julho de 2013, 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.

Foi possível observar pelas declarações dos entrevistados que o diretor e o superintendente escolar conseguem ter uma visão clara do papel que o projeto tem dentro das escolas no apoio, acompanhamento e orientação aos gestores, fortalecendo, assim, tal parceria, com a finalidade de otimizar as ações da escola para o sucesso dos alunos.

Nesse contexto de apoio à gestão escolar, Mintzberg (2010, p. 219) afirma que “(...) a gestão é um processo social. Os gerentes que tentam agir sozinhos normalmente acabam exercendo controle demais – dando ordens e julgando desempenho na expectativa de que a autoridade irá garantir a obediência.” Segundo ele, nesse último século, ocorreu uma transição de gestão de controle para gestão de envolvimento, tendo o gestor deixado de ser o centro do processo, controlando, ordenando e supervisionando, passando a delegar poderes aos subordinados, convencendo-os e inspirando-os.

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. (Entrevista realizada com a Gestora do Projeto Superintendência Escolar)

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.

De acordo com o superintendente “A”, ele sempre observa a organização do espaço físico, para que haja um conforto para as pessoas que trabalham na escola. Já o superintendente “B” afirma que “sempre, na pauta, o espaço físico é constante, sempre há o que observar. O ambiente é importante.”

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 Mídias, 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. (Entrevista realizada com o Diretor da EEM Pequeno Príncipe)

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. A partir dos depoimentos dos diretores e superintendentes, é possível perceber que o monitoramento dos processos na escola é constante e se ajusta à rotina da escola. O significado de monitoramento, segundo Lück (2009, p. 45), é

o processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projetos de ação,

com o objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias, em relação aos resultados pretendidos. (Entrevista realizada com o Diretor da EEM Balão Mágico)

Reforçando a explanação da autora, percebemos que o monitoramento é um aspecto importante da gestão escolar, devendo acontecer continuamente de forma regular e sistematizada pelos responsáveis na execução dos projetos, planos de ação e outras demandas que necessitem desse acompanhamento. (LÜCK, 2009)

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. 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.”

A questão para esse estudioso não é fugir do controle ou monitoramento, como assim entendemos, mas de tê-lo como um indicador para promover melhorias nos processos educacionais, desde a execução de projetos até a organização do espaço físico da escola. Nesse sentido, cabe ao diretor desenvolver uma liderança efetiva, compartilhando também com a comunidade interna e externa da escola, para que todos se sintam corresponsáveis pelos desafios e problemas existentes (LÜCK, 2009)

É importante 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.” Essa concepção de gestão democrática pode ser reforçada por Lück (2006, p. 96), quando esta afirma que

a democratização dos processos de gestão da escola, estabelecida na Constituição Nacional, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) e no Plano Nacional de Educação acentua a necessidade da ação coletiva compartilhada. A descentralização dos processos de

organização e tomada de decisões em educação e a conseqüente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito em equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis.

Vimos que a descentralização das ações e o contínuo processo de monitoramento tornam a escola um espaço democrático, no qual todos se sentem importantes enquanto membros de uma equipe que prima pelo sucesso do aluno. É o que Lück (2009, p. 90) afirma quando aponta a “superação da visão burocrática e hierarquizada de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenada e horizontalizada.” Ela destaca, ainda, que essa mudança

passa, necessariamente, pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento de ensino, na compreensão da complexidade do trabalho educacional e percepção da importância da contribuição de todos, em articulação com os demais, para a realização dos objetivos comuns da educação e da organização coletiva.

É importante destacar 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. (Entrevista realizada com a Gestora do Projeto Superintendência Escolar)

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.

Ainda no sentido de apoio à gestão, é interessante o depoimento da diretora da EEM Pequeno Príncipe sobre o papel da SE:

A partir que eu comecei a tê-la como aliada, que comecei a ver realmente a fortaleza que é o projeto, de estar apoiando a escola em todos os momentos que ela precisa, juntamente com a CREDE, porque é diferente da gente estar indo em cada setor e está buscando a sua necessidade; e você vai a uma pessoa só, que quando você vai outra vez, a pessoa já tem conhecimento, já sabe do que se trata, por estar acompanhando a escola. Ao meu ver é positivo o projeto. (Entrevista realizada com a Diretora da EEM Pequeno Príncipe)

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. O superintendente está preocupado com a escola, traz sugestões, preocupa-se com a agenda, com as datas, com o cumprimento dos prazos.”

De acordo com as entrevistas realizadas com os diversos sujeitos envolvidos no projeto, podemos ter uma noção clara de qual foco está sendo dado ao processo de acompanhamento aos gestores. Segundo eles, o monitoramento dos instrumentos de gestão ocorre frequentemente, a exemplo do calendário escolar, Regimento Escolar e Projeto Político-Pedagógico. Apenas ao PLAMETAS não foi dada a devida atenção, pois esse instrumento deixou de ser o foco das visitas. Somente um diretor afirmou haver seu acompanhamento na escola, a fim de observar se as metas de final de bimestre e de ano foram alcançadas.

No entanto, o acompanhamento de indicadores é algo muito consistente na pauta de visitas dos superintendentes, pois estes estão sempre monitorando o SigeEscola, o que auxiliar na alimentação dos dados solicitados pelo sistema. Estão incluídos nele a frequência dos alunos, professores, movimento discente, rendimento e fluxo escolar.

Com relação aos processos escolares, tanto os diretores quanto os superintendentes afirmaram que não há um acompanhamento direto dos planejamentos dos professores, pois a visita ainda fica muito concentrada no diretor e no Núcleo Gestor da escola, o que nos leva a crer que esse deve ser um ponto a ser fortalecido no projeto.

Entendemos que a SE foi pensada para acompanhar a gestão da escola, por meio de seus instrumentos, processos e indicadores. Contudo, vimos que o foco na gestão pedagógica está sendo mínimo diante de sua importância no interior da escola. Segundo Lück (2009, p. 95)

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, (...). Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

A autora não deixa dúvidas que a gestão pedagógica é a que fundamenta as demais, pois é ela que promove o desenvolvimento do aluno, seja de competências pessoais ou profissionais necessárias para ser um cidadão consciente de seu dever e preparado para assumir as demandas da sociedade. Desse modo, fica evidente o quanto a equipe escolar e o superintendente são responsáveis por fortalecer o planejamento pedagógico como forma de atingir os objetivos propostos.

Pensar a escola como um ambiente acolhedor e formador de pessoas é o trabalho de todos os educadores. Dessa forma, o planejamento deve ser o meio para chegar a esse resultado. Lück (2010, p. 145) afirma que para tal finalidade

É necessário que os gestores levem em consideração características de processos pedagógicos que tornem efetivo o ambiente escolar, do ponto de vista da realização dos objetivos educacionais. Uma cultura educacional positiva, capaz de garantir maior aprendizagem dos alunos e sua formação, é marcada por certas características, conforme identificadas em inúmeros estudos. É importante ter em mente que, embora a cultura organizacional seja um conceito global e abrangente, são pequenos atos que constituem o todo, sendo cada um deles de grande relevância em relação à qualidade do processo educacional e seus resultados.

Nesse sentido, cabe à escola repensar sua prática de gestão, a fim de que se possa atender às exigências de uma educação voltada ao desenvolvimento integral dos alunos.

2.4 A escola como uma organização e a busca pela eficácia escolar

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. Para perceber esse aspecto, basta observarmos nosso cotidiano escolar e ver que as ações para melhorar a qualidade do ensino não são efetivas, pois a maior parte dos alunos sai sem as competências necessárias à série que concluiu. Nesse ponto, é relevante trazer o posicionamento de Lück (2010, p. 85), quando afirma que

uma escola é uma organização social, isto é, uma coletividade dinâmica, intencionalmente organizada com o objetivo de promover com seus alunos o desenvolvimento de cidadãos críticos, mediante sua compreensão de mundo, de si mesmos e de seu papel nesse mundo, pela vivência de experiências sociais significativas.

Segundo a autora, a escola, além de ser prédio, é também recursos materiais e imateriais, disciplina, currículo e até mesmo espaços educativos existentes em seu ambiente. Ela é entendida como uma organização social que deve formar cidadãos conscientes de seu papel na sociedade, refletindo sobre suas vivências para melhor se desenvolver culturalmente. Nesse aspecto é inerente ao trabalho do gestor escolar como líder do processo observar cuidadosamente o cotidiano escolar, a fim de perceber os elementos que favoreçam a construção de uma escola real e concreta, cumprindo o papel de ensinar e formar cidadãos competentes.

Quando se fala em organização social, é necessário ter clareza de que forma ela se desenvolve e como cada agente é responsável pelo processo. Conforme Mintzberg (apud WATSON, 1999, p. 38),

uma organização saudável não é uma série de recursos humanos soltos, cada um cuidando apenas do próprio território, mas sim uma comunidade de seres humanos responsáveis, que se importam com o sistema como um todo e com sua sobrevivência no longo prazo.

De acordo com o autor, a escola deve ser essa organização que envolve os diversos atores para se sentirem parte do processo educacional, tendo em mente que o sucesso e a sobrevivência da instituição dependem do esforço de cada um.

Sobre essa característica da escola como uma organização, Nóvoa (2011) faz uma análise do processo educacional desde a década de 1950 até os anos 1990, deixando evidente que a escola está tomando um rumo diferente, pois deixou de ser alvo de críticas quanto à atenção dada a metodologias de ensino, assumindo uma renovação na sua estrutura e no fazer pedagógico. Ainda segundo o autor,

Nos anos 80/90, a renovação da investigação educacional tem-se feito a partir de um esforço de construção de uma pedagogia centrada na escola. A valorização da *escola-organização* implica a elaboração de uma nova teoria curricular e o investimento dos estabelecimentos de ensino como lugares dotados de margens de autonomia, como espaços de formação e de auto-formação participada, como centros de investigação e de experimentação, enfim, como núcleos de interação social e de intervenção comunitária. Verifica-se a importância acrescida, por um lado, de metodologias ligadas ao domínio organizacional (gestão, auditoria, avaliação, etc.) e, por outro lado, de práticas de investigação mais próximas dos processos de mudança nas escolas (investigação-acção, investigação-formação, etc) (NÓVOA, 2011, p. 19).

O autor nos apresenta a escola contemporânea com outro aspecto. Sendo uma escola-organização, pressupõe uma mudança no currículo e na autonomia, passando a ser também um espaço de formação e auto formação dos agentes educativos, de forma a tornar a instituição um lugar de investigação, experimentação e interação dentro e fora de seus muros.

Uma escola tida como organização não é algo fácil de se 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. Conforme a gestora da SE, “todo projeto que a gente queira ver sucesso é preciso acompanhamento e monitoramento”. Na questão do acompanhamento pedagógico, a gestora ainda afirma que a maioria dos superintendentes escolares faz esse trabalho, já que é foco do projeto. De acordo com ela, o acompanhamento pedagógico realizado pelos superintendentes escolares,

É muito em cima dos rendimentos dos alunos, dos resultados da escola. O foco do trabalho deles é ver como está a frequência dos alunos, a questão do abandono, da evasão, e também dos rendimentos desses alunos e, assim, está garantindo que a escola possa pensar estratégias para garantir que esses alunos terminem os anos que estudam com o nível de aprendizagem bom, satisfatório para que a escola consiga alcançar melhores resultados, melhor aprendizagem. É para ser do perfil do superintendente essa visão de ser essencialmente pedagógico. (Entrevista realizada com a Gestora do Projeto Superintendência Escolar)

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.

Para atingir o objetivo da efetiva aprendizagem, é necessário um acompanhamento mais próximo do planejamento pedagógico, junto aos professores, para que se possa saber o que e como estão sendo ensinados os conteúdos pensados para os alunos aprenderem naquela série/turma. Nesse

sentido, é relevante trazer o depoimento de uma superintendente ao tratar da sua entrada na SE. Segundo ela, “quando pedi para mudar de setor foi por necessidade de mudar, de aprender novas coisas. Então recebi o convite da Supervisora para ser superintendente, principalmente quando ela me disse que teria um foco mais pedagógico”.

De acordo com o documento “Análise de Contribuição do Programa Superintendência Escolar” (SEDUC, 2010, p. 18), os resultados apresentados pela SE naquele ano revelaram que o acompanhamento pedagógico e a reflexão e diálogo sobre questões essenciais da escola ficaram em último lugar na avaliação feita por diversos atores do programa enquanto estado. Isso nos dá fundamento para perceber que entre 2010 e 2013 houve um avanço nesses dois aspectos, tendo por base, os depoimentos de diretores de Iguatu, superintendentes da CREDE 16 e gestora do programa na SEDUC.

Ainda, nesse documento, podemos ver que o nível de efetividade das atividades da SE, no que tange à análise e socialização de indicadores, acompanhamento de projetos da escola e verificação do cumprimento do PPP, PLAMETAS e projetos ficaram com notas entre 2 e 3, em uma escala de 0 a 5. Esses dados também sustentam o argumento de que, nesse período de três anos desde o relatório apresentado, a SE tem dado um salto de qualidade no seu atendimento aos gestores iguatenses, apoiando-os na melhoria da escola e na qualidade do ensino, conforme depoimentos apresentados.

Porém, 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. Nós na SEFOR fizemos seleção para superintendente escolar e foi muito interessante. A gente fez uma avaliação escrita e, em seguida, uma entrevista. Os superintendentes foram selecionados e claro também avaliados de acordo com o desenvolvimento do trabalho. Mas na maioria das CREDEs eles são convidados mesmo. Muitas vezes é alguém que tenha passado por gestão de escola ou mesmo professores que a gente percebe que tem um perfil interessante para a SE, são entrevistados e passam a compor a equipe. Eu acredito que se de repente houvesse a possibilidade de uma seleção ajudaria e seria interessante. (Entrevista realizada com a Gestora do Projeto Superintendência Escolar)

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.

Vimos, por meio da pesquisa e dos depoimentos dos entrevistados, que muito já tem sido feito pela SE nas escolas pesquisadas da CREDE 16, em Iguatu-CE. No entanto, percebemos também que ainda precisa ser feito muito mais para que o projeto realmente atinja seu foco de acompanhamento da gestão escolar, nesse caso, fortalecendo o apoio pedagógico das escolas. As visitas precisam acontecer mensalmente, para que se concretize o acompanhamento aos gestores, pois é nesse momento que diretor e superintendente conseguem ter uma visão ampla e clara da escola, para que possam traçar estratégias de melhorias com vistas ao melhor ensino e aprendizagem dos alunos.

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. Cada vez é mais forte a necessidade de todos estarem focados no aspecto pedagógico da escola, tendo em vista que o processo ensino-aprendizagem deve passar por um planejamento eficiente e bem estruturado, tendo o acompanhamento de coordenador, diretor e superintendente escolar.

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. Sendo assim, as demandas das escolas se acumulam e o que era para ser resolvido de forma urgente, não será mais na próxima visita, pois o diretor deverá, com sua experiência e proatividade, direcionar a melhor solução sem, contudo, contar com o apoio de seu superintendente.

Nesse sentido, faz-se imprescindível apresentarmos um plano de intervenção das ações da SE que ainda precisam ser melhoradas na CREDE 16, especialmente as relacionadas às escolas de Iguatu-CE. Esse plano estará no terceiro capítulo, no qual apresentamos algumas ações estratégicas que contribuam para a melhoria do projeto nessa regional, favorecendo, assim, a condição para que superintendentes e gestores possam caminhar juntos e seguros na condução das escolas iguatenses.

Diante disso, me proponho a fazer um Plano de Ação Educacional (PAE) que busca desenvolver meios que aproximem ainda mais gestores e superintendentes da CREDE 16, visando à otimização dessa relação, para que os objetivos da SE sejam alcançados da melhor maneira possível no município de Iguatu-CE.

Minha vivência de gestor instigou-me à elaboração de um plano com base nas entrevistas com os diversos atores citados anteriormente, pois tenho percebido que as relações interpessoais são uma das causas que interferem positiva ou negativamente nos resultados dos indicadores internos – o aumento da aprovação e redução da evasão – e externos, revelados nas avaliações de desempenho. Para nortear esse plano, também demonstramos o posicionamento dos outros gestores e superintendentes envolvidos na pesquisa, de modo que possamos identificar onde é possível propor ações eficientes para melhorar as relações entre esses atores do processo educacional.

Nesse sentido, espera-se que o presente PAE possa promover um trabalho voltado para a gestão de pessoas, buscando desenvolver ações que melhorem as relações interpessoais de gestores e superintendentes, vislumbrando a ideia de que uma relação aberta, de confiança e baseada na parceria, possa levar as escolas a melhores resultados e, dessa forma, termos dados qualitativos da SE como uma importante ação de intervenção educacional no Ceará.

3 A SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR NO CEARÁ: AÇÕES PARA A MELHORIA NO APOIO À GESTÃO ESCOLAR

Pensar em ações que ajudem a melhorar uma política pública ou um projeto não é simples. Porém, diante da pesquisa realizada e dos depoimentos coletados na SEDUC de diretores, superintendentes e gestora da SE, é possível estabelecer um plano que atenda aos anseios dos agentes envolvidos, já que todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que esse projeto veio apoiar e assessorar os gestores escolares em sua tarefa diária, conseguindo suplantar a ideia de que o Superintendente seria apenas um fiscalizador das demandas da escola encaminhadas pela SEDUC.

No entanto, precisamos apresentar uma proposta de intervenção que busque resolver os principais problemas percebidos nesses cinco anos de implantação do SE no município de Iguatu, a partir do acompanhamento realizado nas escolas. As ações aqui discutidas têm como base as deficiências do projeto nesse município, mas considero importante tomarmos como referência as sugestões destacadas no documento “Análise de Contribuição do Programa Superintendência Escolar” (SEDUC, 2010).

Este plano terá como foco de atuação a dimensão regional, pois será desenvolvido na CREDE 16, em que Superintendentes, supervisores de núcleos, coordenador da regional e diretores poderão se esforçar na busca por melhorias do projeto.

Portanto, as ações aqui apresentadas, que têm como objetivo contribuir para a melhoria do projeto no Ceará, nos dão condições de refletir sobre a realidade das escolas de Iguatu, pois percebemos os mesmos problemas na execução do projeto, quando tomamos os depoimentos dos entrevistados. Tais questões são relacionadas, principalmente, à compreensão dos papéis dos atores no projeto, que pode ser melhorada a partir de documentos que apresentem melhor o projeto, suas ações e atores responsáveis.

Outro aspecto está relacionado à logística dos transportes, problema não só no estado, mas, especificamente, na regional pesquisada. Ainda se encontra nessa lista a definição de uma seleção e formação para os

Superintendentes, para que possam fortalecer suas responsabilidades e buscar melhores resultados a partir de suas práticas.

Sendo assim, a proposta a seguir teve como parâmetro o documento elaborado pela SEDUC já citado, porque entendemos que ele contém ações que visam melhorar o projeto também nas escolas iguatuuenses, como:

- 1- Reformulação do Livroto da Superintendência Escolar, contendo ações que já foram desenvolvidas pela SE, destacando as ações que mais impactaram nos resultados das escolas, além das suas ações e responsáveis na execução;
- 2- Melhoria da logística do transporte/deslocamento dos Superintendentes escolares para realizarem as visitas mensalmente. A proposta é que a CREDE/SEFOR estabeleça um calendário fixo dos carros de pelo menos uma semana somente para atender a SE. Caso não seja possível assegurar o carro, a CREDE/SEFOR poderá fretar um automóvel para deixar disponível;
- 3- Seleção de Superintendentes Escolares através de prova escrita e entrevista. A prova deverá ser dissertativa, na forma de produção textual, contemplando assuntos relacionados à gestão escolar, programas e projetos da SEDUC e legislação educacional;
- 4- Formação continuada dos superintendentes escolares. Essa formação deve ser pensada e estruturada pela própria CREDE/SEFOR de acordo com o contexto de cada regional e das necessidades dos superintendentes, podendo contratar instituição ou especialista para ministrar oficinas. A pauta deverá ser elaborada no início de cada ano letivo, com encontros presenciais mensalmente (CEARÁ, 2010, p. 22-7).

As propostas apresentadas visam ao melhor desempenho do SE no acompanhamento das escolas iguatuuenses, corrigindo deficiências que prejudicam a efetividade do projeto e a busca de resultados eficazes de gestão escolar. Foram escolhidos quatro aspectos que farão diferença na condução do projeto dentro da CREDE 16, pois quando todos tiverem consciência e motivação para compreender que a equipe do SE pode melhorar o fortalecimento da autonomia das escolas e da liderança dos gestores, melhores resultados aparecerão nos indicadores e processos gerenciais.

Para tanto, pretendo mobilizar e sensibilizar as pessoas diretamente envolvidas no plano. Portanto, ao fim do ano, farei um seminário de divulgação do resultado da pesquisa para todos os diretores, superintendentes e supervisores da CREDE 16, a fim de que compreendam a importância das ações apresentadas mediante as dificuldades encontradas pelo projeto

reveladas na pesquisa. Em seguida, me encontrarei com a coordenação da regional para definirmos os recursos materiais e humanos a serem utilizados.

3.1 Financiamento e monitoramento das ações de intervenção da SE

Para melhor visualização das propostas, apresento um quadro com as informações necessárias para que os responsáveis pela execução do projeto possam cumprir adequadamente o que foi pensado para a melhoria da SE na CREDE 16.

Quadro 2: Ações a serem desenvolvidas pela SE na CREDE 16

AÇÕES	POR QUE	QUEM	QUANDO	QUANTO	AVALIAÇÃO
1- Reformulação do Livroto do SE para que diretores e Superintendentes possam conhecer melhor seus papéis e responsabilidades.	Falta a compreensão das funções dos atores envolvidos.	NRAF da CREDE 16	Até janeiro de 2014.	R\$ 1000,00 (recurso de Manutenção FUNDEB/ SEDUC).	Superintendentes avaliarão o resultado do estudo durante as visitas às escolas.
2- Melhoria da logística de transporte, pois esse é um dos maiores entraves para a realização de visitas agendadas para as escolas mensalmente.	Dificuldade de transporte para realizar as visitas às escolas.	Coord. da CREDE 16	Durante o ano de 2014.	Sem recurso.	As visitas aconteçam conforme agendado.
3- Seleção dos Superintendentes para formalizar e fortalecer o perfil no ingresso ao SE.	Ausência de uma seleção formal para ingresso e melhor definição do perfil.	Sup. do NRDEA	Sempre que houver vacância.	R\$ 500,00 (recurso de Manutenção FUNDEB/ SEDUC).	Superintendentes selecionados e conscientes de seu papel
4- Formação continuada para os Superintendentes com contratação de instituição ou especialista, para que possam atender às necessidades profissionais	Falta de formação das pessoas para atuar na área de acompanhamento da gestão escolar.	Sup. do NRDEA	Durante o ano de 2014, a partir de janeiro.	R\$ 1000,00 (recurso de Manutenção FUNDEB/ SEDUC).	Superintendentes devem ser avaliados pelo supervisor do NRDEA, de acordo com os estudos e com o resultado das escolas.

Fon	inerentes à função,					
te:	passando a apoiar					
Ela	melhor os diretores escolares.					

borado pelo autor (2013).

Pelo exposto no quadro, é possível perceber que são ações simples e de execução fácil desde que os responsáveis estejam comprometidos com o avanço do SE na regional. O plano foi pensado para ser executado a partir de 2014 e, durante todo o ano de 2014, para que possamos ao final desse período, reavaliar e projetar outras ações que possam ser necessárias.

Toda ação que vislumbre mudanças em estrutura ou logística requer recursos para seu desenvolvimento. Nessa proposta de intervenção, percebo que os recursos serão necessários em todas as quatro ações apresentadas. Além disso, fazem-se fundamentais recursos humanos para desenvolver, monitorar e avaliar cada ação a ser realizada.

Na ação 1, caberá à CREDE 16 a reformulação do Livreto da SE. Nesse caso, o órgão da educação arcará com o recurso financeiro e humano para realizar a análise e revisão do atual material, coletar as experiências de cada escola e, em seguida, apresentar as propostas de melhoria para a elaboração final. A distribuição será para todos os diretores e Superintendentes da regional de Iguatu. Após a distribuição, será importante que o Superintendente organize um momento de leitura e análise com os diretores que acompanha, para que percebam as mudanças e reflitam sobre as experiências exitosas. Essa ação será monitorada pelo Supervisor do NRDEA da CREDE 16.

Na ação 2, talvez esteja o maior empecilho para que o avanço do projeto. Cabe à CREDE priorizar os carros disponíveis para a semana de visitas agendada pela SE. Para isso, o coordenador da regional deverá fazer cortes em viagens que possam comprometer o cronograma estabelecido. Ele poderá também solicitar o aumento da cota de combustíveis à SEDUC, ou até mesmo estabelecer uma cota somente para a SE. Outra proposta será a de contratar um carro durante a semana de visita, caso os carros da CREDE não possam atender à demanda. Para isso, o recurso poderá ser planejado a partir da verba de serviço que a CREDE recebe anualmente. O responsável por esse monitoramento e avaliação será o coordenador da regional, assessorado pelo Núcleo Financeiro.

Quanto à ação 3, cabe à CREDE estabelecer um processo de seleção sempre que houver vacância no SE. As provas e entrevistas serão realizadas na própria regional, sob a coordenação da supervisora do NRDEA. Os recursos para essa ação virão da própria regional, por meio da verba de manutenção.

Para finalizar, a ação 4 trará uma fortaleza ao projeto SE, pois visa à formação dos Superintendentes nas tecnologias utilizadas. Poderão ser contratadas instituições especializadas para ministrar oficinas, nas quais serão objetos de estudo as políticas educacionais do Brasil, do Ceará e do município e a legislação educacional vigente, com foco nas que mais atendam às suas necessidades. Cabe à equipe de Superintendentes da CREDE, juntamente com o supervisor do NRDEA, formularem a pauta de formação no início de cada ano letivo, devendo essa acontecer regularmente todo mês. Essa ação deve ser monitorada e avaliada mensalmente por esse supervisor, através de um *feedback* individual do que foi observado nas discussões. Outro ponto a ser considerado nesse monitoramento é a elaboração de um relatório, que servirá também de avaliação do desempenho anual dos Superintendentes.

Sabemos que muitos outros fatores podem interferir na implementação de um projeto como esse, mas se for possível colocar em prática essas quatro ações, provavelmente atenderemos às expectativas dos diversos atores que dele fazem parte.

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. A partir da leitura do Livroto da Superintendência Escolar (SEDUC, s/d) e do documento “Análise de Contribuição do Programa Superintendência Escolar” (SEDUC, 2010), pude aprofundar os conhecimentos que tinha do projeto enquanto gestor. Nesses dois documentos, observei o quanto o trabalho do superintendente estava além do que percebia na rotina escolar.

Com as entrevistas que fiz aos diretores, aos superintendentes e à gestora do projeto na SEDUC, observei 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. Nos depoimentos desses gestores, percebi que eles se sentem apoiados pelos superintendentes, entendendo-os como parceiros no processo educacional, e não com o estereótipo de fiscalizador da SEDUC.

A observação que fazemos é de que a maior parte das ações realizadas pela SE eu vivenciava na minha escola, o que também se aplica às dificuldades enfrentadas, como ausência do superintendente na data agendada para a visita. Mesmo assim, percebi que, independente dessa fraqueza, os agentes envolvidos estavam conscientes de seu papel e seguros daquilo que precisavam melhorar para a eficácia das ações de gestão.

Quanto à minha condição de gestor, sinto-me satisfeito de ter podido realizar este trabalho, pois ansiava muito, desde antes do Mestrado, pesquisar, de forma mais aprofundada, a contribuição da SE na gestão das escolas. Aprendi muito com os entrevistados, pois houve uma troca de experiência que, com certeza, trará bons resultados para todos.

Deixo este estudo em aberto para que outras pessoas possam contribuir com essa temática tão abrangente. Analisar a gestão escolar não é algo fácil diante das dificuldades enfrentadas por cada diretor dentro de suas unidades escolares.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: www.infoescola.com/educacao/lei-de-diretrizes-e-bases-da-educacao. Acesso em: 25 jul. 2012.

_____. **Plano Nacional de Educação 2001-2010**, Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. 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.

_____. **Resolução nº 414**. CEC, 2006.

_____. **Livreto da Superintendência Escolar**. SEDUC, s/d.

_____. **Parecer do PLAMETAS**. SEDUC, 2009.

_____. **Agenda Estratégica**. 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 rodos 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.

OLIVEIRA, Neide Aparecida Arruda. **Diretor escolar: o empreendedorismo como alternativa de Administração Educacional.** s/d.

POLON, Thelma. **Políticas Curriculares para o Ensino Médio: dos anos 1990 às DCNEM atuais.** s/d.

TEODORO, António. **Histórias (Re)Construídas.** São Paulo: Cortez, 2004.

VIDAL, Eloísa Maia & FARIAS, Isabel Maria Sabino de. **Avaliação da aprendizagem e política educacional: desafios para uma nova agenda.** Disponível em <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1438/1438.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2012.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **RBPAE**, v. 23, n. 1, p. 53-56, 2007.

ANEXOS

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

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública															
Roteiro de Entrevista Semiestruturada															
Gestor															
<p>A efetivação das atividades da Superintendência Escolar no âmbito das escolas</p>	<p>1. Durante o mês, quantas visitas recebe do Superintendente Escolar?</p> <p>ATENÇÃO: Em caso de menos de quatro visitas, totalizando uma por semana, pergunte: O esperado era que os superintendentes pudessem visitar a escola uma vez por semana. Quando ele não vem, essa falta costuma ser justificada? Como? Por escrito, e-mail, telefone?</p>														
	<p>2. Na chegada do superintendente à escola, como ele divide o tempo de trabalho dentro da escola?</p>														
	<p>3. Ele tem momentos com os funcionários da secretaria e outros apenas o diretor? Ou o trabalho dele é totalmente focado com o diretor?</p>														
	<p>4. Conte para mim um pouco como são essas reuniões. Quais são as pautas? Vocês fazem ata?</p> <p>ATENÇÃO: No caso do diretor relatar que o trabalho é pautado nos indicadores do programa, levante a seguinte questão: Gostaria de saber sobre a regularidade dos trabalhos desenvolvidos nas visitas. Para isso, vou indicar algumas atividades e o senhor me responderá sempre, às vezes ou nunca.</p>														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>INDICADORES</th> <th>Sempre</th> <th>Às vezes</th> <th>Nunca</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Acompanha os projetos desenvolvidos na escola?</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>b) Verifica o cumprimento do PPP?</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	INDICADORES	Sempre	Às vezes	Nunca	a) Acompanha os projetos desenvolvidos na escola?				b) Verifica o cumprimento do PPP?					
INDICADORES	Sempre	Às vezes	Nunca												
a) Acompanha os projetos desenvolvidos na escola?															
b) Verifica o cumprimento do PPP?															
	<p>Caso a resposta seja afirmativa, como, com que tipo de ações?</p>														

	c) Acompanha o PLAMETAS?				
	d) Monitora o calendário letivo?				
	e) Monitora o SIGE Escola?				
	f) Observa o ambiente educativo e o espaço físico?				
	Caso a resposta seja afirmativa, que tipo de sugestão ele fez ou costuma fazer?				
	g) Acompanha o planejamento pedagógico da escola?				
	Caso a resposta seja afirmativa, como?				
	h) É elaborado algum relatório?				
	Caso a resposta seja afirmativa, que tipo de direcionamentos você recebe nesses relatórios?				
	<p>5. Entre os trabalhos listados acima, há algo diferente que a escola faz e que o Superintendente acompanha?</p> <p>6. Lembra-se de alguma decisão que o Superintendente ajudou a resolver e gostaria de compartilhar?</p> <p>7. De uma maneira geral, como definiria as reuniões com o Superintendente Escolar?</p> <p>8. Você teria alguma sugestão para tornar essas reuniões melhor aproveitadas?</p> <p>9. Agora, gostaria de saber sua opinião sobre o projeto Superintendência Escolar.</p>				

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

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública					
Roteiro de Entrevista Semiestruturada					
SUPERINTENDENTE ESCOLAR					
<p>A efetivação das atividades do Superintendente Escolar no âmbito das escolas e CREDE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há quanto tempo o senhor assumiu o cargo de Superintendente Escolar? 2. Como foi seu ingresso na SE? 3. Quantas escolas o senhor atende? 4. Durante o mês, consegue fazer quantas visitas por escola? 5. Qual o critério utiliza para fazer essas visitas? Elas são marcadas com antecedência? Como é a rotina de trabalho? <p>ATENÇÃO: Em caso de NÃO conseguir visitar as escolas uma vez por semana, questione: Quando surge um imprevisto ou uma reunião inesperada, como o senhor procede? Costuma justificar essa falta a alguém? Caso a resposta seja positiva, a quem e como é feito: por escrito, e-mail, telefone?</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Como divide o tempo de trabalho dentro da escola? Tem momentos com os funcionários da secretaria e outros apenas com o diretor? Ou o trabalho é totalmente focado em encontros com o diretor? 7. Conte um pouco como são essas reuniões: quais são as pautas? Vocês fazem ata? 8. Gostaria de saber sobre a regularidade dos trabalhos desenvolvidos nas visitas. Para isso, vou indicar algumas atividades e o senhor me responderá sempre, às vezes ou nunca. 				
		INDICADORES	Sempre	Às vezes	Nunca
		a) Acompanha os projetos desenvolvidos na escola?			
		b) Verifica o cumprimento do PPP?			

Caso a resposta seja afirmativa, como, com que tipo de ações?				
c) Acompanha o PLAMETAS?				
d) Monitora o calendário letivo?				
e) Monitora o SIGE Escola?				
f) Observa o ambiente educativo e o espaço físico?				
Caso a resposta seja afirmativa, que tipo de sugestão ele fez ou costuma fazer?				
g) Acompanha o planejamento pedagógico da escola?				
Caso a resposta seja afirmativa, como?				
h) É elaborado algum relatório?				
Caso a resposta seja afirmativa, que tipo de direcionamentos você recebe nesses relatórios?				
<p>9. Entre os trabalhos listados acima, acompanha algo diferente?</p> <p>10. Lembra-se de alguma decisão que ajudou a tomar e gostaria de compartilhar?</p> <p>11. De uma maneira geral, como definiria as reuniões com a equipe escolar (diretores) das escolas que supervisiona? Você teria alguma sugestão para tornar essas reuniões melhor aproveitadas?</p> <p>12. O senhor diria que a SE promove maior integração entre SEDUC-CREDE-ESCOLA?</p> <p>13. Existe algum relatório de atividade que é executado pelo Senhor e encaminhado à SEDUC? Ou apresentações, reuniões de devolutiva às atividades desenvolvidas dentro das escolas? Estou, na verdade, querendo saber da sua rotina de trabalho depois que sai da escola. Como é essa prestação de contas à SEDUC? Que tipo de orientações passa/recebe da Secretaria?</p> <p>14. Na sua opinião, quais os pontos fortes do Projeto?</p> <p>15. Na sua opinião, quais os pontos fracos do Projeto?</p> <p>16. Agora, gostaria de saber sua opinião sobre o projeto Superintendência Escolar.</p>				

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

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública			
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA			
GESTOR DO PROJETO NA SECRETARIA			
<p>1. RESULTADOS OBTIDOS NO PROGRAMA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR</p>	<p>1. Há quanto tempo a senhora assumiu o cargo de gestor do projeto Superintendência Escolar? Quantos SE estão hoje nesse cargo? Todos sob sua coordenação?</p>		
	<p>2. Quais os pontos fortes do Projeto em sua opinião?</p>		
	<p>3. A senhora diria que o SE promove maior integração entre SEDUC-CREDE-ESCOLA?</p>		
	<p>4. O que se espera que o SE faça de fato?</p>		
	<p>5. Como faz para ter controle do trabalho do Superintendente? Existe algum relatório de atividade que é executado por eles? Ou apresentações, reuniões de devolutiva as atividades? Estou, na verdade, querendo saber da rotina de trabalho do Superintendente depois que ele sai da escola. Como é essa prestação de contas à senhora? Que tipo de orientações ele recebe da Secretaria?</p>		
	<p>6. Como o SE é avaliado? Como sua produção é avaliada? Mensalmente, semanalmente, anualmente? O que se espera desse SE?</p>		
	<p>7. Vou listar algumas atividades que se espera que o SE execute e gostaria que me informasse, em sua opinião de gestor do projeto, em que medida ocorre.</p>		
	Atividades	A maioria dos SE	Pequena parcela dos SE
	a) Consegue fazer um bom acompanhamento pedagógico?		
	b) Verifica o cumprimento do PPP?		
c) Acompanha o PLAMETAS?			
d) Monitora o calendário letivo?			
e) Monitora o SIGE Escola?			
f) Observa o ambiente educativo e o espaço físico?			
g) Melhorou o diálogo entre a escola-CREDE?			

	<p>8. Em sua opinião, quais os pontos fracos do projeto?</p> <p>9. Você vê sucesso nesse projeto ou me diria que ele já é um sucesso?</p> <p>10. Teria algo para melhorar? Em que aspectos?</p>
--	---