

Trajetórias Criativas:  
Relações entre a gestão escolar e o desempenho do projeto em duas escolas pilotos em  
Alvorada e Porto Alegre

Christian Silva de Castro

**RESUMO:**

O projeto Trajetórias Criativas é uma parceria entre o Colégio de Aplicação da UFRGS, a UFRGS, a Secretaria de Educação Estadual e o Ministério da Educação que visa corrigir problemas de distorção entre idade/série em alunos do ensino fundamental. A gestão escolar e, principalmente, a figura do gestor detém um importante papel no sucesso dessa abordagem, sendo esta relação o objeto principal de estudos do presente artigo. Através dos preceitos da educação integral, as premissas do projeto Trajetórias Criativas é possível compreender a rede de comunicação e formação de espaços de aprendizagem significativos em escolas da rede pública estadual de Porto Alegre e da região metropolitana da capital. No presente artigo, com base numa pesquisa de cunho qualitativo, analisamos as concepções de dois gestores de escolas onde o Trajetórias Criativas acontece. A partir dessas informações coletadas verificamos o quanto uma gestão comprometida com o problema da defasagem escolar pode contribuir para minimizar e até mesmo acabar com essa realidade. O embasamento teórico deste artigo teve por base os pressupostos de LAVILLE e DIONE no que tange à gestão e XAVIER e DUTRA dentre outros autores significativos no cenário da educação integral no Brasil.

**Palavras-chave: Gestão Escolar, Trajetórias Criativas, Qualidade, Currículo**

## **1. INTRODUÇÃO**

O problema da evasão escolar e da defasagem idade/série não é novidade no contexto educacional brasileiro. Estudos da década de noventa já apontavam para este cenário e sinalizavam que apenas uma mudança total na metodologia e compreensão dos valores que permeiam a escola poderia resolver este problema que nos acompanha desde o século passado. Iniciativas oriundas da gestão pública como o Programa Mais Educação e diversas propostas de ampliação do tempo na escola objetivando a permanência e a correção do fluxo escolar destes alunos (XAVIER, 1997). Ou seja, tanto questões voltadas a resolução do problema quanto, soluções oriundas do governo não são novidades, entretanto o problema ainda permanece.

O projeto Trajetórias Criativas, criado em 2012, tinha como objetivo reduzir o número de jovens em defasagem idade/série ainda no ensino fundamental. Para cumprir essa meta foram propostas uma série de mudanças no funcionamento da escola e principalmente na forma como educadores e educandos compreendem os seus papéis no contexto escolar. Conforme consta no primeiro caderno do projeto Trajetórias Criativas:

A abordagem teórico metodológica TC permite operacionalizar *ações educativas abertas*, adaptáveis às escolas de nosso país, sem, contudo, limitar as possibilidades de inovação no âmbito de outras estratégias de trabalho. Pelo contrário, a abordagem TC contribui para que **gestores**, professores e profissionais da educação se sintam desafiados a realizar ações articuladas, embasadas em *relações colaborativas e cooperativas*, de modo que o planejamento e a execução das atividades didático-pedagógicas resultem num *trabalho integrado entre as diferentes áreas de conhecimento*.

(Caderno TC, p.07 – o grifo é meu)

Modificar paradigmas da educação Brasileira requer o envolvimento de uma série de setores presentes neste processo. Contudo, acredito que a mudança deve ocorrer principalmente dentro do âmbito escolar com os sujeitos do processo. Para este artigo irei considerar o sujeito principal dos meus estudos, a figura do gestor e a sua relação com as modificações nas estruturas pedagógicas da escola, propostas pela iniciativa Trajetórias Criativas.

Deve-se considerar a proposta Trajetórias Criativas na condição de projeto que visa ressignificação da educação a partir da modificação de estruturas físicas e burocráticas do funcionamento escolar. Estas transformações acabam reverberando na prática pedagógica da instituição escola e compreende-se o gestor enquanto uma peça importante deste processo, ocupando papéis de liderança, interlocutor entre as esferas do poder público e a realidade escolar e muitas vezes fornecendo a liga que mantém o corpo escolar unido.

No Caderno do Trajetórias Criativas, é feita uma referência ao conceito de gestão adequada às necessidades do projeto:

É preciso, ainda, que desde o início, os parceiros sintam-se mutuamente reconhecidos e apoiados para assumir papéis gestores complementares entre si (gestão da proposta teórico-metodológica, gestão da rede escolar, gestão escolar, gestão curricular, gestão das aprendizagens), configurando o que denominamos GESTÃO COMPARTILHADA. Tal gestão envolve trabalhar de forma articulada para, gradativamente, gerar sinergia capaz de produzir vínculos de respeito e confiança no outro, indispensáveis para transformar a convivência e garantir aprendizagens no âmbito de todo o coletivo, e não somente na escola. (Caderno Trajetórias, p. 09)

Percebe-se que o conceito de gestão no projeto assume um caráter mais amplo, indo além do contexto escolar e atingindo não só o educando, mas sua família e a comunidade, o que inclui a escola e os professores, ou seja, a gestão é *compartilhada*. Esta amplitude compreende uma mudança total no universo da comunidade escolar.

O tema gestão é sempre associado com liderança, retirado da iniciativa privada e diretamente associado com liderança. Entretanto, dentro do universo escolar este termo passa por uma metamorfose, agregando a sua composição uma série de conceitos inerentes à educação. Neste ponto é viável considerar como o gestor, enquanto figura híbrida que deve compreender a escola sob o aspecto administrativo ao mesmo tempo em que considera o prisma educativo que é vivo, dinâmico.

O objetivo deste trabalho consiste em estabelecer uma ligação entre os perfis dos diretores das duas escolas pilotos, onde o projeto Trajetórias Criativas foi instaurado em 2012 e o desempenho do projeto através da realização de entrevistas semiestruturadas com os respectivos gestores. Pretende-se através desta abordagem a compreensão dos perfis de gestores destas instituições, bem como, o grau de participação deles na organização e funcionamento do referido projeto.

Sobre essa base teórica é que construímos nossa proposta, analisando o tipo de relação que os diferentes níveis de gestão (processos humanos, administrativos, emocionais, etc.) estabelecem com docentes e discente na construção de espaços de aprendizagem mais democráticos e condizentes com as diferentes realidades sociais. Sobre a base teórica que justifica nossa metodologia, destacamos a técnica da observação como principal ponto de partida, já que nela refletimos nosso privilegiado modo de contato com o real, como o definem LAVILLE e DIONNE (1999, p. 176):

É observando que nos situamos, orientamos nossos deslocamentos, reconhecemos as pessoas, emitimos juízos sobre elas. Sem alongar inutilmente essa lista, convenhamos que, em nossas atividades cotidianas, não há quase exemplos que não deixem espaço à observação. A observação participa também de uma ampla variedade de descobertas e de aprendizagens realizadas pelos homens.

Complementando a técnica de observação, foram aplicadas entrevistas aos sujeitos sem preocupação com o tempo, procurando sempre deixar os participantes responderem à vontade. Biggs (1986 *apud* BOGDAN & BIKLEN, 1994, p. 136), refere-se a este propósito defendendo que as boas entrevistas caracterizam-se pelo fato de os indivíduos estarem à vontade e falarem livremente dos seus pontos de vista. Durante as entrevistas serão realizadas notas de registro por parte do pesquisador, além da utilização do recurso de gravação em áudio.

As entrevistas foram realizadas por meio de um questionário semiestruturado, permitindo a análise do comportamento social através de informações relativas aos

indivíduos. Embora alguns autores apresentem algumas desvantagens referentes à utilização deste instrumento de coleta de dados (cf. PARDAL & CORREIA, 1995; QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992), sabe-se que este é um dos instrumentos mais utilizados na investigação sociológica e educacional. Isto se deve na maioria das vezes à rapidez de se obter um número grande de dados comparáveis em um curto espaço de tempo. Para os propósitos deste estudo, considera-se o questionário um instrumento, sem dúvida, bastante adequado, na medida em que, se consegue obter informações relevantes e comparáveis acerca dos participantes: diretores de escolas e professores. Vale salientar que todos os dados da presente pesquisa implicam na assinatura do termo de consentimento.



## 2. A GESTÃO ESCOLAR E O TRAJETÓRIAS CRIATIVAS

Conforme mencionado anteriormente, a proposta metodológica denominada Trajetórias Criativas propõe a articulação de vários agentes envolvidos no processo educativo. Essa articulação é denominada “gestão compartilhada” (DUTRA et al, 2014, p. 9), caracterizada pelo papel relevante que devem ter não apenas os docentes, mas todos os elementos responsáveis pelo dia a dia da instituição escolar:

Tal gestão envolve trabalhar de forma articulada para, gradativamente, gerar sinergia capaz de produzir vínculos de respeito e confiança no outro, indispensáveis para transformar a convivência e garantir aprendizagens no âmbito de todo o coletivo, e não somente na escola. (Idem).

Pensemos a gestão compartilhada na união de diferentes esferas de níveis variados da sociedade. Por exemplo, o Trajetórias Criativas que é uma criação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul a partir de uma demanda oriunda na escola básica e a partir deste problema diferentes lideranças elaboraram um plano de intervenção para atuar na defasagem idade série do ensino fundamental. Sendo a defasagem um problema comum em diversos pontos do país que afeta diferentes realidades, urge a necessidade de uma abordagem conjunta sobre esse problema. É necessário romper com o isolacionismo da escola enquanto instituição e em conjunto com as demais esferas da sociedade como a universidade, os setores governamentais, a comunidade atuar sobre as demandas emergentes. Esta conduta coletiva transforma a realidade destas comunidades e reflete no funcionamento da instituição escolar (TITTON, 2009, p. 135).

Contudo esse espaço é caracterizado por conflitos, muitos dos quais gerados por dificuldades estruturais e burocráticas que acabam se refletindo no desempenho pedagógico dos docentes. A escola, como instituição universal, é o resultado da especialização de uma parte da transmissão cultural que uma sociedade complexa como a nossa requer. Assim sendo, as escolas concretizam as normas e modelos vigentes na nossa cultura (FERNANDÉZ, 2005).

Os estudos históricos e situacionais permitem entender a dinâmica institucional das escolas através de dois processos: a produção e a manutenção. BLEGER (1984) propõe uma definição para a dinâmica institucional que acontece nas escolas, identificando-a como a capacidade de identificar, entre seus integrantes, as dificuldades e os problemas, assumindo ações que possam ser experimentadas e ajustadas para encontrar possíveis soluções. Nesse sentido é que acreditamos que uma gestão democrática é a que deveria dar as condições para que esses processos de solução pudessem gerar transformações reais nas escolas. Como gestão democrática tomamos a seguinte definição:

O poder em questão que torna a gestão um processo político, para essa perspectiva da gestão democrática, não é a capacidade da parte de quem o controla em levar os outros sujeitos não-controladores desse poder a fazerem o que aqueles desejavam, e ainda legitimamente reconhecendo a relação de dominação, como afirma Max Weber (2004, p. 43). Assemelha-se mais ao poder decorrente da capacidade humana de agir em conjunto com outros, construindo uma vontade comum (ARENDDT, 2000; BOBBIO, 2000). (SOUZA, 2009, p. 124)

Esse “agir em conjunto” é o que podemos identificar com a proposta do Trajetórias Criativas, pois as práticas propostas demandam um trabalho colaborativo e

cooperativo entre os estudantes e os docentes, algo que exige uma redefinição de papéis e a elaboração de novas concepções sobre os tempos e os espaços para as aprendizagens. Quando o “agir em conjunto” não acontece, é quando verificamos o surgimento de conflitos, estabelecendo-se uma linha de confronto entre práticas tradicionais, muitas vezes impostas a partir de órgãos administrativos alheios à escola, e o grupo docente que, motivado pela identificação de dificuldades junto aos estudantes, encontra impedimentos nas ações que deveriam solucionar os problemas detectados.

A ação conjunta, numa perspectiva horizontal de relacionamentos, é de acordo com alguns autores a chave para a real transformação da escola em todos os seus segmentos. A gestão associada à lógica de funcionamento do projeto Trajetórias Criativas requer a ressignificação dos tempos e espaços da escola. Para que este despertar ocorra é necessária uma abordagem coesa da equipe gestora na condição de fomentadora de diálogos, problematizadora. É a gestão que liga a comunidade a escola e torna essas relações à base da formação de um novo método educacional (MOLL, 2013)

Obviamente, este tipo de mudança nos paradigmas da educação tende a gerar tensões entre os envolvidos no processo de aprendizagem. Considera-se para este projeto a figura da gestão como senso um dos atores principais pois ocupa ao mesmo tempo um posto essencialmente pedagógico e administrativo. Segundo Jaqueline Moll:

Uma cultura de cooperação, a atitude de diálogo e o trabalho coletivo são elementos-chave para a constituição da rede de saberes inerente ao novo paradigma e para a gestão compartilhada de um projeto contemporâneo de educação integral [...] O papel fundamental dos gestores diante dos conflitos que emergem dessas questões é promover o debate através da ampla participação, para a construção de um entendimento da educação enquanto um compromisso coletivo.

Ou seja, percebe-se a gestão democrática e a compreensão que todos os atores envolvidos no processo devem participar ativamente tendo como elemento norteador de suas discussões e propostas os elementos sinalizados pela equipe gestora.

Em entrevista a Revista Pátio, Jaqueline Moll enfatiza a gestão compartilhada e a horizontalidade dos relacionamentos como sendo essencial para a compreensão e a execução da educação integral

A ampliação da jornada requer o compartilhamento da tarefa de educar entre os profissionais de educação e de outras áreas, as famílias e os diferentes atores sociais, sob a coordenação da escola e dos professores. O governo federal financia atividades nos campos de acompanhamento

pedagógico, meio ambiente, esporte e lazer, direitos humanos e educação, cultura e artes, inclusão digital, prevenção e promoção da saúde, educomunicação, educação científica, educação econômica e cidadania

É notável a imensa gama de possibilidades que a educação integral disponibiliza para a escola e é sabido que grande parte destas iniciativas está presentes em propostas da gestão pública, ora estabelecidas verticalmente ora disponibilizadas como livre escolha para a adesão das escolas. Novamente a gestão surge como sendo o elo entre a transformação e os atores, neste caso, esferas distintas da gestão pública que fazem com que suas ações reverberem nos muros e na realidade das escolas.

Esta realidade escolar complexifica ainda mais a tarefa da gestão escolar, pois temos dentro da perspectiva da evasão e da defasagem idade/série do projeto Trajetórias Criativas um entorno escolar marcado pela violência, o desemprego e muitas vezes descaso familiar. Este contexto torna ainda mais significativas as políticas públicas e ações governamentais pois estas tem o objetivo primário superar a dualidade de qualidade *versus* quantidade da educação brasileira (TITTON, 2009).

### **3. ANÁLISE DO CURRÍCULO DAS UNIVERSIDADES**

Para este estudo parto do princípio fundamental que ao iniciar o curso de licenciatura em qualquer área do conhecimento o indivíduo assume a ideia de que existe a possibilidade de vir a ocupar um cargo de gestão escolar. Entretanto, ao analisar os currículos das principais universidades da capital e região metropolitana de Porto Alegre é espantosa a perspectiva de que não são oferecidas disciplinas relacionadas ao exercício da gestão escolar. Somando esta perspectiva aos números presentes na educação nacional de defasagem, evasão, reprovação, etc., ou seja, as demandas que originaram a proposta metodológica do Trajetórias Criativas espera-se que os futuros gestores sejam preparados em sua formação profissional para “enfrentar” este cenário, o que conforme veremos adiante não é totalmente verdade, ao menos no que tange as disciplinas voltadas à gestão escolar.

Na Faculdade Porto-Alegrense – FAPA – apenas o curso de licenciatura em pedagogia oferece duas disciplinas de dois créditos perfazendo um total de 76h intituladas Gestão Educacional I e II. Contudo, ao compararmos a duração destas disciplinas com a duração total do curso que é de 3200h. Outro elemento que chama atenção é o distanciamento das disciplinas que tratam do contexto escolar como Didática e Psicologia da Educação ambas disciplinas totalizando 76h de duração das

práticas dentro da sala de aula o que acaba dificultando a relação entre a teoria e a prática em detrimento do tempo que separa estes momentos.

A situação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – não é muito diferente da instituição mencionada anteriormente. Dos cursos de licenciatura ofertados apenas a Pedagogia oferece uma disciplina voltada a gestão. Em detrimento da mudança curricular ocorria no ano de 2013 existem dois currículos em andamento. A disciplina voltada a gestão escolar aparece com duas nomenclaturas distintas “gestão do espaço educativo: pesquisa e prática” no currículo para ingressos até 2013 com 90h. No currículo válido para ingressos depois de 2013 a disciplina aparece com o nome de “gestão do espaço educativo” também com 90h de duração. Ao compararmos a extensão do curso com quatro anos de duração e a duração das disciplinas novamente a discrepância fica evidente.

A Unisinos apresenta disciplinas voltadas à gestão somente no curso de Pedagogia. Duas disciplinas voltadas à gestão escolar intituladas “gestão e supervisão dos processos educativos” com 60h de duração e 15h de prática, na sequência desta disciplina aparece a “Prática em Gestão e Processos Educativos” com 90h de duração e 15h de prática. A referida instituição conta então com 150h de teoria mais 30 de prática em gestão escolar.

Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul dos cursos de licenciatura oferecidos nenhum exceto o curso de pedagogia oferece disciplinas voltadas à gestão escolar. Das disciplinas ofertadas uma intitulada “Gestão e Organização da Educação” é de caráter obrigatório com 75h de duração, outra surge na condição de disciplina eletiva intitulada “Gestão em Espaços Escolares” com 45h de duração. Novamente o questionamento é que o único curso de licenciatura que disponibiliza disciplinas voltadas para a gestão escolar perfaça apenas 110h de teorização dentro de um total de 3210h de aulas que prepararão professores para atuarem em sala de aula e com a possibilidade de assumirem um cargo de gestão.

#### **4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES**

Foram realizadas durante esta pesquisa entrevistas abertas com os diretores de duas, das seis, escolas onde o projeto Trajetórias Criativas foi iniciado em 2012, doravante denominadas de “Escola A” e “Escola B”. A proposta inicial presente no projeto que antecedeu esta pesquisa apontava para a realização de entrevistas com todos os diretores das seis escolas pilotos, entretanto em detrimento de conflitos de agenda



não foi possível realizar a coleta de dados em todas as escolas. Todavia, os dados obtidos garantem subsídios suficientes para uma análise da relação entre a gestão escolar e o desempenho do projeto Trajetórias Criativas.

As entrevistas foram elaboradas visando estabelecer um perfil dos gestores onde estes indicavam de forma livre os elementos que permeiam a sua prática na gestão escolar. Através de um conjunto de oito perguntas abertas foram abordados elementos primordiais ao objetivo desta pesquisa como:

- Formação primária
- Tempo de atuação na gestão escolar
- Compreensão da gestão e seus desafios
- Compreensão do projeto Trajetórias Criativas

Cruzando estas informações torna-se mais clara não somente as relações entre a gestão escolar e o desempenho do projeto Trajetórias Criativas, mas também a própria relação da gestão escolar e do funcionamento total da escola enquanto um organismo vivo e diretamente conectado ao meio em que está inserida.

É necessário antes de estabelecer qualquer relação entre gestão e o projeto Trajetórias Criativas compreender o cenário que originou a proposta de correção de fluxo de quase metade dos jovens entre 15 e 17 anos que se encontram de defasagem idade/série no ensino fundamental. Conforme a questão apresentada no Caderno 1 do projeto:

Como, então, organizar ações educativas abertas, adaptáveis, contemporâneas, tendo em vista a superação de entraves que impedem a regularidade da sequência escolar de jovens de 15 a 17 anos, e que contemplem as diferentes realidades nas quais se inserem as escolas públicas espalhadas pelo território brasileiro?

Nota-se a importância do entrosamento da instituição escolar com o meio em que se insere como sendo uma premissa para o sucesso do projeto. Tendo como prisma de análise este cenário de exclusão, dentro e fora da escola, que a análise dos dados foi realizada.

O perfil dos diretores é de vital importância para a presente pesquisa e alguns pontos ficaram em evidência após a realização das entrevistas tanto em semelhanças quanto em diferenças. O tempo de atuação de ambos os gestores entrevistados é de 7 anos o que sinaliza para um trabalho amadurecido ao longo deste tempo, ou seja, este trabalho não foi lesado pela troca de gestores e possíveis discontinuidades em práticas

que tenham demonstrado resultados positivos, vale salientar que o contrário desta situação pode ser considerado válido também.

O tempo de atuação dos gestores, reeleitos, reflete na relação que estes estabelecem com os elementos dentro e fora da escola e ficou bastante claro nas entrevistas que o contexto onde a escola está inserida é fator determinante nesta rede de relações, conforme se pode constatar nos trechos entrevistas com os diretores da “Escola A” e “Escola B” respectivamente.

O diretora da “Escola A” assume, enquanto gestor, a responsabilidade na realização de um trabalho específico com os alunos e principalmente na condição de motivação para os demais colegas.

“Minha relação com os colegas é proporcional ao trabalho, facilitar, dar as condições para que o trabalho aconteça tentar organizar para que ele aconteça bem feito. Procurar nortear e apontar objetivos, empolgar o processo. Nós temos uma visão sobre a escola, sobre a educação pública e dentro desta mentalidade procurar fazer o melhor possível para que os colegas tenham condições, concordando, de por em prática estas ideias”

Elementos como “respeito” e “confiança” são elencados pela diretora da “Escola A” como primordiais no desenvolvimento da relação entre a instituição escolar à comunidade e inerentes ao trabalho educativo.

“Com a comunidade escolar, o restante dos funcionários, da mesma forma e com os alunos e pais procuramos desenvolver uma relação de respeito, de confiança. É importante que eles (os pais) confiem na escola, nos professores para que eles nos deem a parte que cabe a eles que é preparar os filhos para que eles venham para escola bem, enfim, para o trabalho dentro da escola. A parceria com a família é uma parcela importante do processo educativo, não digo que seja a parte que eles realizem tarefas escolares junto com os filhos, mas que passem uma série de valores como respeito, solidariedade, a própria educação e sem esses valores o trabalho fica difícil.”

Na “Escola B” o relacionamento com a comunidade demonstra, com base nos dados coletados, ser mais distante quando a diretora afirma “A comunidade deixa muito de participar e talvez a nós também tenhamos a nossa culpa, em questão de não fazermos muitas reuniões e quando fizemos são no máximo duas”. Ou seja, o movimento de aproximação entre a comunidade escolar e a instituição escolar é limitada

a eventos essencialmente burocráticos e de caráter informativo. A comunicação entre escola e comunidade tendendo a exaltar pontos negativos do trabalho escolar, todavia, a diretora ressalta que um bom trabalho vem sendo desenvolvido.

“Como a nossa comunidade é muito de questionar e só questionar, a gente sente prejudicado pois os pais sabem dos projetos e às vezes um detalhe negativo eles não divulgam o lado positivo. Nós temos uma boa aceitação da nossa comunidade, são pequenos casos que ocorrem, desenvolvemos um bom trabalho com todos os envolvidos.”

Em ambos os cenários a preocupação com o meio é notável e perceptível através da conduta dos gestores para com as suas respectivas comunidades. Elementos importantes e considerados premissas do projeto Trajetórias, como a participação das famílias, a relação de confiança entre comunidade e escola, o fato de se considerar os questionamentos da comunidade e principalmente a cooperação entre estes dois universos são mencionados como partícipes das suas práxis. O tempo prolongado de trabalho dos gestores entrevistados e o amadurecimento das relações com as suas respectivas comunidades acabou formando um cenário positivo para a implementação do projeto, pois solidificou uma série de elementos presentes na essência da proposta Trajetórias o que tornou o desenvolvimento do referido projeto uma realidade possível e uma alternativa para a resolução dos problemas que norteiam as ações da parceria entre a UFRGS e o MEC.

A compreensão do papel do gestor foi outro elemento abordado durante as entrevistas. Os gestores acabaram neste momento revelando suas concepções sobre a própria educação pública e seus posicionamentos quanto as possibilidades e o alcance de suas ações enquanto gestores. A preocupação com a qualidade dos índices e metas estabelecidas pelo governo e pela própria comunidade se mostraram balizadores importantes do desempenho da sua gestão. O diretor da “Escola A” faz uma referência clara a fusão dos conceitos existentes e inerentes ao indivíduo gestor e ao educador que ocupa este cargo quando afirma que:

“Penso a educação de uma forma, tento sempre levar isso para o debate, ouço os colegas. Mas eu tenho metas, além das estabelecidas pelo poder público, eu tenho metas próprias da minha visão de mundo, questões que eu me coloco enquanto pessoa e como diretor eu não penso diferente. Por exemplo, eu não imagino o diretor há tanto tempo trabalhando numa escola na

mesma função achar aceitável passar a escola na mesma condição em que recebeu. Que os alunos saiam da escola da mesma forma que saiam lá no início do trabalho”

A compreensão do organismo escolar como sendo um processo e não apenas um resultado obtido com a soma de alguns elementos. O gestor da “Escola A” deixa esse posicionamento claro quando faz menção ao constante desenvolvimento que a escola vêm apresentando:

*“jamais a educação pode ser vista como um agente burocrático ou com a mera finalidade de gerar mão de obra, não se trata disso.[...] Aprovação, reprovação, desempenho, evasão, são resultados que tu tem todo ano tu consegue avaliar todo ano e eu tenho visto melhorar em todos estes componentes” (o grifo é meu)*

A ideia de intersetorialidade fica nítida em seus aspectos positivos e negativos quando criticas são mencionadas aos problemas comuns do âmbito escolar e novamente a figura da gestão em administrar acabar obtendo resultados positivos em meio ao caos. Na fala da gestora da “Escola B” fica expressa a função do gestor em servir de elo de ligação entre os diferentes setores envolvidos no processo educacional visando a construção de uma educação de qualidade.

*“Eu vejo o papel do gestor ele fazer essa integração de todos os setores, de toda a comunidade mais a busca dos projetos para dentro da escola e a relação com a SEC e mostrar que o trabalho é feito mais do que a gente acredita porque a gente não muito apoio de fora. [...] na questão da secretaria de educação, tudo que é escola tem essa dificuldade com relação a Secretaria de Educação em relação ao quesito financeiro nós temos as verbas, elas vêm, mas nós trabalhamos muito mais em defasagem do que tranquilamente. [...]*

Outro elemento importante presente na fala da diretora da “Escola B” é o financiamento de projetos diferenciados e mesmo das práticas cotidianas. A falta, ou insuficiência de investimentos por parte do Estado não representa para esta gestora uma barreira significativa para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade, pois, em suas palavras:

*[...] do quesito financeiro, a gente tem uma verba que não satisfaz as necessidades da escola, quando tu entra na escola tu não tem essa visão por que a gente faz muita coisa, a gente faz desta*

quantidade (indica pouca quantidade com o indicador e o polegar) a gente faz render muita coisa. Muita coisa que a gente faz, a gente faz com muito sacrifício, não tem uma coisa mais de apoio. Por exemplo, está falta faltando funcionários e *a gente acaba fazendo muitas coisas que não são função do diretor*” (o grifo é meu)

Com base nas entrevistas é possível compreender que diversas facetas da prática dos gestores entrevistados é pessoal, ou seja, são valores inerentes ao indivíduo, ao educador e não ao cargo de gestor. A prática da gestão democrática, adotada como sendo o conceito base desta pesquisa também surge como componente das práticas dos diretores entrevistados. Percebe-se a partir desses fragmentos o lado vivo da instituição escolar ao se fundir com os elementos internos – caracterizados nesse momento pelas características inerentes ao indivíduo gestor/educador – e externos – pelas características positivas e negativas da comunidade escolar – e tomando-os como guias para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico consistente e afinado com as demandas da atualidade.

Diversos elementos permeiam a gestão escolar indo desde a captação de recursos junto aos órgãos governamentais até mesmo ao gerenciamento das relações humanas e as suas respectivas potencialidades e limitações dentro do cenário escolar. Nas palavras do diretor da “Escola A” esse é um dos maiores desafios enfrentados pelo gestor escolar juntamente com dar continuidade ao trabalho desenvolvido ao longo de um processo

Parece que é gerenciar as relações humanas é o mais complicado para mim [...] É muito complexo tu conseguir equilibrar capacidades, potenciais, vaidades, limitações que a gente encontra nos professores e não se pode deixar esse num canto, tem que designar tarefas, tentar oferecer condições para que ele cresça

Ainda sobre a construção de um processo educativo de qualidade o diretor da “Escola A” é enfático quanto ao caráter coletivo que deve ser indissociável desse processo quando afirma que “Não acho que a gente vai conseguir uma melhoria sólida com a soma das ações individuais, eu acho que as ações têm de ser coletivas, isso é dar corpo para o trabalho”. Para além das relações humanas, existe a preocupação com o crescimento daqueles que estão sob a sombra do gestor visando o crescimento da instituição escolar como um todo. Sobre a captação de recursos, financeiros e pedagógicos, a figura do gestor também é de vital importância. A diretora da “Escola B” salienta que “correr atrás e buscar as coisas para as necessidades [...] ir atrás de tudo que

é recurso, eu vejo que o desafio é procurar os recursos para que a escola possa funcionar a contento”. Ou seja, novamente a concepção do gestor como agente de ligação entre os ambientes internos e externos e agora enquanto um captador de recursos para o ambiente escolar se soma ao complexo cenário da gestão escolar.

A implementação do projeto Trajetórias Criativas é, conforme já mencionado, uma intervenção multisetorial visando a resolução de uma série de problemas no desempenho de alunos ainda no ensino fundamental, ou seja, para a sua implementação a situação das escolas nesse sentido não poderia ser satisfatória. Entretanto, a implementação do referido projeto exige o alinhamento de uma série de elementos e a figura do gestor acaba sendo o agente de ligação, proporcionando as condições para o sucesso dessa empreitada. Diversos elementos vão além daqueles já consagrados no ambiente escolar como os conteúdos ou o rendimento do aluno em números ou conceitos. A proposta TC trabalha desenvolve outras características essenciais para esses alunos de acordo com a diretora da “Escola B”

“não é só a disciplina, é a autoestima deles que se desenvolve através do projeto. Um aluno com 16 ou 17 anos dentro do ensino fundamental ele vem com a autoestima bem baixa. Então todo esse trabalho com os nossos professores a gente faz”.

Ou seja, além dos elementos governamentais, humanos, cabe a ao gestor preparar o ambiente escolar para que a relação entre os alunos e professores seja benéfica. Do ponto de vista burocrático o diretor da “Escola A” acaba salientando a captação de recursos para a instalação do projeto, bem como, a responsabilidade da escola em proporcionar os elementos necessários para isso.

“em 2011, já tinha se passado bastante tempo e o problema continuava, e nós tivemos coragem de criar a primeira turma de progressão. Mas nos faltava muita coisa, faltava método, experiência para trabalhar com esses alunos. A gente caiu no erro, e é normal que isso aconteça, caímos no erro de tentar ensinar conteúdos de três anos em um só, tentar vencer conteúdos acabou sendo uma meta para os professores [...] então foi muito natural a nossa adesão ao TC e a nossa experiência nos ajudou a contribuir com a experiência TC lá no início, na raiz do projeto”

O apoio metodológico e a tentativa de corrigir esses desníveis no processo são comuns na trajetória de ambos os gestores. A diretora da “Escola B” sinaliza que este tipo de abordagem, assim como na “Escola A” já havia sido tentada, entretanto devido a falta

de apoio metodológico e principalmente financeiro não obteve sucesso. A relação estreita entre a instituição escolar e a universidade se mostrou extremamente eficaz na construção do projeto Trajetórias Criativas. Novamente o caráter coletivo nesse cenário aponta para a obtenção de resultados positivos.

O projeto Trajetórias Criativas tem desenvolvidos nos gestores e em suas escolas a perspectiva do ensino integral. A premissa da autonomia nos alunos através de uma intervenção conjunta entre escola, universidade e Estado converge para a transformação do cenário educacional. Nas entrevistas ficou muito claro o entendimento dos gestores quanto a relação do projeto Trajetórias Criativas e a implementação da educação integral. O diretor da “Escola A” compreende a educação integral como sendo o rumo que a educação nacional está tomando e inclusive considera o Trajetórias Criativas como sendo, em suas palavras, “o carro chefe desse movimento”.

A concepção do tempo de permanência na escola é apontada pelos gestores como sendo difícil, especialmente para os alunos que se encaixam nos requisitos do Trajetórias Criativas, pois a maioria desses já está assumindo posições no mercado de trabalho o que inviabiliza sua permanência em projetos de turno integral. Entretanto, modificações significativas na oferta de oficinas e experiências de aprendizagem diversificadas surgem como norteadores do processo de formação integral desses alunos. Nas palavras da diretora da “Escola B” afirma que a escola deve ser atraente aos alunos que em detrimento da localização da escola acabam se colocando em risco fora do ambiente escolar.

A figura da gestão associada à qualidade do ensino ofertado na instituição escolar requer a compreensão de uma série de fatores. O gestor da “Escola A” aponta para uma infinidade de elementos que definem uma escola de qualidade, entretanto, ele afirma que “A escola de qualidade é aquela onde as crianças estejam bem, estejam produzindo conhecimento”. Percebe-se o aluno como foco das ações da instituição escolar e conseqüentemente da gestão. Para a gestora da “Escola B” a escola de qualidade é aquela que proporciona uma experiência de valorização para o aluno, considerando o ambiente como uma necessidade e que esta afirmação só pode ser feita através de um conjunto de práticas concretas que visem à construção de uma educação de qualidade.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao visualizar as relações dos gestores com seus respectivos universos a compreensão de uma série de elementos torna-se mais clara e sobre esses elementos me

dedicarei nesse momento final. Algo que se tornou perceptível foi à concepção de que cada comunidade escolar proporciona um cenário único para o surgimento de ações que têm seu início dentro do âmbito escolar e acabam retornando para a comunidade. Esse círculo de ações e reações depende do alinhamento de uma série de fatores e posso afirmar que a figura do gestor ocupa um local de destaque no desenrolar desse processo.

O gestor associado a um projeto da magnitude do Trajetórias Criativas esta somando forças a uma rede de agentes de transformação do cenário educacional em escala nacional. Ficou nítido através das entrevistas que os gestores estão diretamente associados à qualidade do serviço ofertado em suas respectivas escolas. Em ambas as entrevistas, os gestores demonstraram uma imensa ligação com suas comunidades e um profundo conhecimento acerca do processo de ensino desenvolvido sob sua gestão. Este conhecimento e envolvimento é resultado, a priori, do tempo em que estão ocupando o cargo de gestão o que serve de indicativo que um trabalho de qualidade e a mudança causada nas estruturas curriculares e pedagógicas da escola não é instantânea, pois depende essencialmente de tempo para ser construída.

Acerca das parcerias, estas demonstraram ser tão essenciais quanto o tempo para o bom desenvolvimento do trabalho. O projeto Trajetórias Criativas mostrou-se mais uma aquisição para o contínuo desenvolvimento de um processo de aprendizagem de qualidade acrescidos dos preceitos da educação integral em instituições de educação. Ambos os gestores indicaram as parcerias como sendo primordiais em todos os níveis de atuação da instituição escolar. Percebe-se então que um trabalho de qualidade não pode ser desenvolvido em único núcleo sendo primordial a construção de redes de compartilhamento de experiências de forma a agilizar a comunicação entre as instituições de ensino. O compartilhamento de informações e principalmente de métodos, testados em outros cenários, foi apontado pelos gestores como sendo um importante alicerce no desenvolvimento de seu trabalho.





Figura Elementos Intrínsecos à gestão

A inclusão de uma proposta de formação integral que rompe com a já cristalizada concepção de ensino conteudista e focada em resultados é perceptível no discurso dos gestores entrevistados, demonstrando uma clara modificação no *modus operandi* de suas instituições. Obviamente esta mudança de prática e a criação de abordagens diferenciadas para situações diferenciadas é o culminar dos elementos mencionados anteriormente.

Sobre a ideia de qualidade do projeto Trajetórias Criativas nas instituições o que ficou evidenciado é que da mesma forma que a comunidade proporciona possibilidades diferenciadas em detrimento de suas características ímpares, o conceito de qualidade torna-se igualmente mutável. Todavia, existe a concordância dos gestores ao constatar que o resultado é positivo através dos alunos que tiveram diversas experiências de aprendizagem dentro do projeto Trajetórias Criativas e que são eles, os alunos, os reais indicadores do desempenho do projeto.

Por fim, o presente trabalho proporcionou um clareamento acerca da importante figura do gestor escolar. Em uma analogia, comparando a instituição escolar a um corpo vivo, o gestor seria o cérebro, responsável por identificar todos elementos que causem modificações positivas e negativas e integrando os demais membros almejando sempre o bom funcionamento de todo o corpo.

Referências

Moll, Jaqueline. **Os tempos da vida nos tempos da escola: em que direção caminha a mudança.** In: Os tempos da vida nos tempos da escola. Jaqueline Moll (Org.). 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 40-41

BLEGER, J. **Psico-higiene e Psicologia Institucional.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.

BODGAN, R.; BIKLEN, S. **Características da investigação qualitativa.** In: Investigação qualitativa em educação: uma introdução a teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

TITTON, Maria Beatriz Pauperio; PACHECO, Susana Moreira. **Educação Integral: A construção de novas relações no cotidiano.** In: **Caminhos da educação integral no Brasil.** Jaqueline Moll (Org.) Porto Alegre: Penso, 2012.

LAVILLE, C. DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre, ARTMED, 1999.

MOLL, Jaqueline. **Um paradigma contemporâneo para a educação integral.** Revista Pátio, n. 51. Agosto/Outubro 2009. Disponível em: <http://www.revistapátio.com.br/default.aspx> acesso 13/10/2014

TITTON, Maria Beatriz Pauperio; PACHECO, Susana Moreira. **Educação Integral e Integrada: reflexões e apontamentos.** In: Liblik, A.M.P.; Pinheiro M. (Org.) Educação Integral e Integrada. Curitiba: Ed. UFPR, 2009. p. 136

XAVIER, Maria Luiza Merino de Freitas; RODRIGUES, Maria Bernadete Castro. **Um Estudo Sobre a Estrutura Organizacional, Planejamento Pedagógico e Disciplina Escolar – em busca de possíveis soluções para o fracasso escolar.** In: Para Além do Fracasso Escolar. Jaqueline Moll (Org.) – Campinas, SP. Papyrus, 1997. p. 69

## **ANEXO I**

### **Roteiro da Entrevista**

- 1)** Breve apresentação, nome, idade, tempo de atuação no magistério, área de formação.
- 2)** Quanto tempo ocupa o cargo de gestão? Qual a relação que tem com a comunidade e com o quadro de professores?
- 3)** Como você entende o papel de gestor?
- 4)** Na sua opinião quais os principais desafios da gestão escolar?
- 5)** Como você compreende o projeto TC? Qual o papel que a direção da escola tem no TC?
- 6)** Ocorreram modificações na escola em detrimento do TC? Qual foi sua participação?
- 7)** Como você entende a educação integral e o projeto TC?
- 8)** De que forma a gestão escolar pode atuar na promoção de uma educação de qualidade?