

# A QUALIDADE DO GESTOR DA ESCOLA DE QUALIDADE

## THE EDUCATION ADMINISTRATOR'S QUALITY OF THE QUALITY SCHOOL

José Paulo da Rosa\*

### *Resumo*

O autor trata da gestão escolar e da importância da figura do gestor para obtenção da qualidade no ensino. Traz contribuições de autores como Peter Senge e Michael Fullan para discutir aspectos da liderança organizacional e escolar. Faz referência a Fritjof Capra, Edgar Morin e Pérez Gómez, entre outros, quando analisa a necessidade da visão sistêmica para perceber as diversas dimensões que interferem para uma gestão de qualidade. Propõe quais seriam as principais dimensões e qual o perfil necessário para o gestor de uma instituição educacional.

*Palavras-Chave:* Qualidade de Ensino, Liderança Organizacional, Gestão escolar.

### *Abstract*

The author deals with school management and with the importance of the education administrator to obtain quality in teaching. It adds contributions of authors as Peter Senge and Michael Fullan to discuss organizational and school leadership aspects. It mentions Fritjof, Capra, Edgar Morin and Pérez Gómez, amongst others, when it analyses the necessity of a systemic view to perceive the different dimensions which interfere in a quality management. It proposes the main dimensions to manage that and the profile required for an education administrator of an educational institution.

*Key Words:* Quality School, Education Administrator, School Management.

\* - Doutorando e mestre em Educação pela PUCRS. Especialista em gestão de instituições do Ensino Técnico pela UFSC e especialista em Gerência da Produção pela UFSM. Graduado em Administração de Empresas pela FAPCCA.

## **Introdução**

Peço desculpas pelo inusitado do título, que repete a palavra qualidade. Entretanto, justifico a escolha pelo fato de querer chamar a atenção para a relação entre a qualidade da escola e a qualidade do gestor. Acredito que ambas estão diretamente relacionadas.

Gestão competente é fundamental para que se alcance a qualidade necessária nos processos educacionais. A educação brasileira carece de uma boa gestão, em todos os seus níveis. Os índices alcançados por nossos alunos falam por si. Qualquer que seja o comparativo mundial de desempenho na educação, o Brasil tem ocupado as últimas posições.

Qualidade na educação pressupõe a aplicação de uma receita que resulte num aluno capaz e feliz. Várias dimensões entram nessa receita, as quais passam por professores qualificados e bem remunerados; estruturas físicas adequadas, projetos pedagógicos construídos de forma participativa e consciente, comprometimento da família e da sociedade, entre outras. A boa gestão está na base da formulação dessa receita, de modo a tirar proveito das melhores práticas e disponibilizar aos alunos os caminhos mais adequados para o seu crescimento.

Aluno capaz e feliz, ao fim de um processo educacional, é como um pão quente saindo do forno.

Esse deverá ser o objetivo de uma boa gestão educacional, criar um ambiente propício à felicidade de seus alunos, assim como a alcançamos ao sentir o aroma de um pão quentinho, recém saído do forno.

O presente artigo trata de questões da gestão educacional. Para se obter um pão de qualidade, uma série de variáveis tem de ser observadas. Diferentes dimensões também contribuem para se alcançar um aluno de qualidade, e a competência do gestor está na base de qualquer sucesso.

Apresentarei as dimensões prioritárias para a boa gestão educacional, bem como o perfil necessário para um bom gestor. Para tanto, buscarei fundamento em autores como Fritjof Capra e Edgar Morin, por exemplo, além de uma análise dos trabalhos de Peter Senge e Michael Fullan, autores que tratam da liderança e da gestão educacional.

### **1. Os Sistemas de Gestão na Educação**

Como fundamento para a análise da gestão na educação é imprescindível entender o significado dessa palavra.

A palavra gestão está ligada à administração. O significado de administração, segundo o dicionário Michaelis – Moderno Dicionário da Língua Portuguesa, é o seguinte:

Administração: ad.mi.nis.tra.ção sf (lat administratione)

1 Ato de administrar. 2 Governo. 3 Direção de estabelecimento. 4 Casa onde se trata de assuntos de administração pública ou particular. 5 O corpo de funcionários administrativos de uma repartição pública ou de empresa particular. 6 Ato de ministrar (sacramentos). 7 Ação de dar a tomar (medicamentos). 8 Estudo dos fatos e princípios da arte de administrar. A. –geral, Dir: a atribuída às pessoas designadas pela lei para administrarem os bens de outrem. A. Pública: conjunto de poderes em ação, agindo em nome e no interesse do Estado, exercidos pela União, pelos Estados e Municípios.

Também segundo o mesmo dicionário, gestão tem a seguinte definição:

Gestão: ges.tão sf (lat gestione)

1 Ato de gerir. 2 Administração, direção. G. de negócio: administração officiosa de negócio alheio, feita sem procuração.

Ao aprofundar um pouco mais o estudo sobre a origem da palavra gestão, vamos encontrar que gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*. Ele significa: levar sobre si, chamar a si, executar, exercer, gerar. Um dos substantivos dele derivado é *gestatio*, gestação ou ato de trazer em si algo novo, diferente. Também o substantivo *gestus* (em português: gesto) que é um feito, uma execução, quando no plural latino *gesta* significa feitos ilustres, notáveis, nobres e corajosos.

O termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger*, que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém o termo genitor (a).

Por sua origem etimológica, esta raiz já contém em si uma dimensão bem diferente daquela que nos é dada, talvez caricatamente, do gerente como expressão de um comando burocrático, de uma ordem autoritária ou de uma iniciativa tecnocrática. A gestão é a geração de um novo administrar e que, então, traduz a comunicação, o diálogo, a democracia, enfim.

Na administração da educação cada vez mais aparece o termo gestão. A lei que aprova o Plano Nacional de Educação diz o seguinte, quanto às suas diretrizes:

Finalmente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar **gestão** democrática. Em nível de **gestão** de sistema na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e a liderança dos **gestores escolares**. (2000, p. 67) (Grifo nosso).

Especificamente quanto ao item Gestão da referida Lei, cabe destacar dois aspectos:

11.3.2 Gestão – 23 Editar pelos sistemas de ensino normas e diretrizes gerais desburocratizantes e flexíveis, que estimulem a iniciativa e a ação inovadora das instituições escolares. (2000, p. 69)

11.3.2 Gestão – 24 Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade. (2000, p. 69)

Estas abordagens sobre a gestão na educação, encontradas na Lei que aprova o Plano Nacional de Educação, vêm ao encontro das definições apresentadas, que dão ao termo gestão as características de inovação e de democracia.

## **2. A Gestão na Educação segundo Peter Senge**

Senge (2001) diz que a raiz da inovação está na teoria e nos métodos, não na prática. Segundo ele, absorver as melhores práticas, como tem estado em moda, não gera aprendizagem real. A organização que aprende não é uma máquina de “clonagem” das melhores práticas de outros.

Peter Senge é professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), ocupando lugar de destaque na área da gestão. Introduziu os conceitos de ‘aprendizagem organizacional’ e de ‘organização que aprende’. Somente a partir do seu trabalho que esses conceitos passaram a entrar na linguagem de negócios em todo o mundo.

Em termos simples, a idéia de Peter Senge para organização que aprende é a de que não basta ter uma, duas ou algumas cabeças pensantes, mas sim funcionar coletivamente como um organismo que aprende. E aprender não é

absorver informação ou copiar, mas perceber as coisas, o que exige de cada um o domínio de cinco disciplinas:

**Raciocínio sistêmico:** integração dinâmica entre o todo e as suas partes;

**Domínio pessoal:** objetivos, energia e paciência;

**Conscientização dos modelos mentais enraizados:** examiná-los de forma metódica;

**Definição de um objetivo comum:** um sentido de missão;

**Disciplina do aprendizado em grupo:** a unidade fundamental é o grupo e não o indivíduo.

## 2.1 Liderança e Gestão por Peter Senge

O autor defende que somos todos aprendizes. Segundo ele, não é preciso ensinar uma criança a aprender, porque elas são intrinsecamente curiosas, excelentes aprendizes, que aprendem a andar, falar e viver por conta própria. Aprender, segundo Senge, vai além da natureza humana, eis que as pessoas adoram aprender.

Para Senge a verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Por meio da aprendizagem, nos recriamos. Por ela tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Pela aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede para este tipo de aprendizagem. Peter Senge cita Bill O'Brien, da Hanover Insurance, segundo o qual a aprendizagem é tão fundamental para o ser humano quanto o desejo sexual.

Learning Organization (Organizações que aprendem) são organizações que têm capacidade de aprender, renovar e inovar continuamente.

Segundo Peter Senge, a proposta de Learning Organization é o resultado da convergência das cinco disciplinas descritas acima: Raciocínio sistêmico, Domínio pessoal, Conscientização dos modelos mentais enraizados, Definição de um objetivo comum, Disciplina do aprendizado em grupo.

Para as organizações serem capazes de aprender, estas cinco disciplinas haveriam de funcionar em conjunto, sendo o raciocínio sistêmico responsável pela integração de todas as demais. A idéia é sanar as deficiências de aprendizagem, começando pela sua identificação e pela posterior aplicação de algumas técnicas que exercitem um raciocínio sistêmico, o qual permitirá o desenvolvimento das outras disciplinas.

Segundo Peter Senge, também são cinco as principais deficiências do processo de aprendizagem nas organizações:

**Eu sou meu cargo:** limitação à função e falta de objetivos

**O inimigo estar lá fora:** a culpa é sempre dos outros

**A fixação em eventos:** ênfase no curto prazo

**A não conscientização das mudanças:** falta de atenção às sutilezas e aos indicadores de longo prazo

**O mito da equipe administrativa:** vai bem nas rotinas mas não nas situações difíceis

Learning Organization tem como premissa o aprendizado pela experiência e depende muito da cultura organizacional, do estilo de liderança e da administração participativa.

A busca da aprendizagem contínua, segundo a proposta de Senge, que coloca o enfoque sistêmico como sua base, fica vazia de significado caso a estrutura da organização não reflita também uma visão sistêmica do negócio.

Peter Senge aprofundou o estudo das suas cinco disciplinas para tratar da Escola que Aprende. Nesse caso, ele segue os conceitos apresentados acima, relacionados ao mundo educacional. Percebe-se a importância da figura do gestor, como alguém que facilita a aprendizagem e enxerga a escola de forma sistêmica.

### **3. A Gestão na Educação segundo Michael Fullan**

Michael Fullan é reitor do Ontario Institute for Studies in Education da Universidade de Toronto. É reconhecido como uma autoridade internacional em reforma educativa. Michael Fullan atua ainda na formação, consultoria e avaliação de projetos de mudança em todo o mundo. As suas idéias relativas à gestão da mudança são utilizadas em vários países e os seus livros foram publicados em muitas línguas. A sua trilogia *What's Worth Fighting For* (escrito juntamente com Andy Hargreaves), *Change Forces* e *The New Meaning of Educational Change* foi alvo de muitos elogios por parte da crítica.

#### **3.1 Liderança e Gestão por Michael Fullan**

As idéias de Fullan sobre liderança e gestão, para uma escola como organização aprendente, estão centradas nos quatro pontos a seguir:

### 3.1.1. Ajudar a equipe a definir seu rumo

Segundo Fullan (2000), os gestores devem convidar as pessoas a responder a algumas perguntas básicas para que possam construir os quatro pilares fundamentais de uma comunidade de aprendizes: missão, visão, valores e objetivos.

**Missão / Propósito:** por que existimos nesta organização/escola? Estamos aqui para fazer o quê? Como vamos assegurar que a aprendizagem ocorra para todos os estudantes, em especial os que estão em desvantagem?

**Visão / Direção:** o que esperamos nos tornar? O que poderíamos realizar em cinco anos que nos deixasse orgulhosos? Como deve ser a escola que eu gostaria que meu filho frequentasse?

**Valores / Compromissos:** como nos comportaremos para transformar em realidade a visão de futuro que compartilhamos?

**Objetivos / Prioridades:** quais passos vamos empreender primeiro? E quando?

### 3.1.2 Criar condições para os professores se reunirem

Além de utilizar bem o tempo já disponível no calendário para reuniões, Fullan defende que é possível, nos primeiros 45 minutos do dia, criar condições para que grupos de professores se reúnam, sem dispensar alunos nem aumentar custos. Veja como:

- Dispor de alunos monitores previamente capacitados, que possam aplicar tarefas e estudos dirigidos para a classe;
- Preparar estagiários ou voluntários da comunidade para desenvolver atividades de leitura, artes e reforço;
- Redistribuir alunos pelas outras classes enquanto o professor estiver reunido, estruturando essa prática com os colegas com antecedência;
- Organizar atividades para os alunos na sala de informática, de vídeo ou artes;
- Cuidar para que o encontro renda o máximo possível. Para isso, deve-se formar equipes por disciplina ou série, focalizar o trabalho sobre “o que” e “como” se ensina e os critérios usados na avaliação.

### 3.1.3 Facilitar e apoiar a aprendizagem

O autor propõe que algumas iniciativas devem permitir aos professores conhecer novas práticas, experimentá-las e receber uma avaliação sobre seu

desempenho. Elas pressupõem, naturalmente, a existência de um clima de confiança e respeito entre os docentes.

Os gestores devem convidar quem ainda não dominou uma certa inovação a visitar a classe de um colega que a aplica com êxito. Enquanto ele faz a visita, os alunos devem trabalhar sob a orientação de um funcionário;

Os professores mais experientes e habilitados devem ser preparados para atuar como “treinadores pessoais” dos menos experientes. O primeiro observa, na aula do segundo, comportamentos que facilitam ou emperram a aprendizagem da turma e oferece sugestões.

### 3.1.4 Criar uma cultura de sucesso

Para Fullan, cultura compreende as crenças, tradições e regras não escritas que podem impulsionar ou impedir mudanças na escola. Segundo o autor, algumas iniciativas valorizam o sucesso na sala de aula, como, por exemplo:

- Investir na comunicação, divulgando a missão, a visão e os objetivos da escola por meio de cartazes, folhetos e músicas, e reportando-se a esses “pilares” em todas as ocasiões possíveis (reuniões, contatos com alunos e com a comunidade);
- Disseminar entre a equipe histórias de sucessos, internos ou externos, que ilustrem os princípios de uma comunidade de aprendizes;
- Incentivar os profissionais a expressar apreciação mútua, iniciando as reuniões gerais com práticas que possibilitem fazer o reconhecimento dos colegas que o tenham inspirado outros profissionalmente;
- Organizar comemorações, cerimônias e rituais que proporcionem significado e propósito à rotina diária, reforçando o compromisso de todos com a missão;
- Reconhecer publicamente e premiar os profissionais e as equipes exemplares.

## 4. Relação entre Peter Senge e Michael Fullan

A análise objetiva das principais premissas dos trabalhos de Peter Senge (*A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende*) e Michael Fullan (*A Escola como Organização Aprendente*) permite verificar alguns pontos convergentes, conforme mostrado a seguir:



Peter Senge	Michael Fullan
A organização precisa definir um objetivo comum, que leve a um sentido de missão	Os gestores da escola precisam definir seu rumo, estabelecendo uma missão
A organização necessita de raciocínio sistêmico que permita a integração dinâmica entre o todo e suas partes. Além disso, propõe a disciplina do aprendizado em grupo	A escola deve criar condições para os professores se reunirem. Tais encontros permitirão, entre outras coisas, desenvolver a visão sistêmica
A organização tem que se conscientizar dos modelos mentais enraizados e examiná-los de forma metódica	A escola tem que criar uma cultura de sucesso, sendo que cultura tem a ver com crenças e tradições, que constituem o modelo mental vigente
A organização precisa da disciplina do aprendizado em grupo, eis que a unidade fundamental é o grupo e não o indivíduo	A escola precisa facilitar e apoiar a aprendizagem dos professores, onde professores mais experientes ajudem os demais

As obras dos dois autores tratam especificamente disso: exercer a gestão e liderar compreende aprender continuamente.

Os dois autores foram muito competentes em suas abordagens, contribuindo sobremaneira com o mundo acadêmico. Suas obras servem de paradigma para os estudos sobre aprendizagem organizacional, liderança, gestão e educação.

Existem pontos de convergência entre os dois livros– *A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende*, de Peter Senge, e *A Escola como Organização Aprendente*, de Michael Fullan.

Enquanto Senge faz uma abordagem mais abrangente, discorrendo sobre cinco disciplinas para uma organização que aprende, Fullan concentra-se no mundo da educação, centrando seu trabalho naquilo que uma escola deve fazer para aprender continuamente.

Entre os itens que se complementam nos seus trabalhos, destaca-se a questão da gestão que prioriza o planejamento e a visão sistêmica.

A gestão de uma escola possui suas peculiaridades, mas na sua essência segue os princípios do modelo de gestão de qualquer organização. Deste modo, é de se esperar que a obra de Fullan complemente a de Senge, abordando de forma mais específica itens do mundo escolar, os quais são considerados de maneira mais ampla quando o segundo autor tratou genericamente das organizações.

Fica em destaque, entretanto, a importância do papel do gestor para a implementação de práticas que permitam o sucesso da escola.

## 5. A Qualidade e a Gestão em Educação

O tema da qualidade na educação é recorrente e está na base de toda análise sobre gestão. Todavia, é comum encontrarmos diferentes abordagens sobre o mesmo tema. Alguns autores defendem que a qualidade na educação decorre de professores competentes e bem remunerados. Outros apontam para a necessidade de uma boa estrutura física, especialmente por conta dos avanços tecnológicos, da informática e da internet. Ainda há aqueles que dizem que a qualidade advém da aplicação dos conceitos da Qualidade Total, ou mesmo da certificação ISO. As partes (que defendem essas e outras abordagens) têm razão, mas a qualidade virá com o todo, ou seja, com o somatório de todas essas partes, de modo que tenhamos várias dimensões atendidas.

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), capitaneado pela Associação Qualidade RS, tem defendido a aplicação de conceitos de qualidade desde 1992. Hoje existem mais de 8 mil organizações com termo de adesão, sendo que mais de duas centenas destas são organizações educacionais. O programa trabalha assentado em 8 critérios: Liderança, Planos e Estratégias, Clientes, Sociedade, Pessoas, Processos, Indicadores de Desempenho e Resultados.

O PGQP fundamenta-se na FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade), que, por sua vez, acompanha os programas desenvolvidos nos Estados Unidos (Prêmio Malcolm Baldrige) e no Japão (Prêmio Deming). Todos esses programas trabalham a qualidade da gestão, e chama a atenção o número de instituições educacionais, inclusive públicas, que estão participando.

Muito embora existam resistências à aplicação de conceitos de gestão, especialmente gestão pela qualidade, dentro do mundo educacional, verificamos influência positiva do sistema de gestão para a qualidade do ensino nas escolas que participam do programa. Além disso, é notório o fato de o Critério Liderança ser o primeiro dentre aqueles avaliados pelo PGQP e por todas as demais organizações que avaliam a qualidade na gestão. Se não houver um gestor competente e motivado, dificilmente a escola atingirá bons resultados e se destacará por sua qualidade.

A inexistência de concordância a respeito do que vem a ser uma escola de qualidade pode fazer com que alguns gestores fiquem limitados a uma administração tradicional e burocrática. Segundo a OCDE (1992):

O termo “qualidade” comporta diferentes significações que são ao mesmo tempo descritivas e normativas. Aplicado de forma mais particular ao ensino, o seu sentido varia ainda, e diferentes métodos têm sido adotados para definir e melhorar a qualidade deste. Estas dife-

renças são inevitáveis, porquanto este problema pode ser posto de forma pontual, para a escola ou para a classe, mas também de forma mais geral, quando se considera o sistema de ensino no seu conjunto. Isto não é senão uma consequência da natureza subjetiva do conceito e do difícil debate político acerca dos melhores meios de beneficiar a qualidade. (p. 208)

É possível perceber a preocupação dos membros da OCDE com a qualidade do ensino, mas no nível brasileiro é acentuada a preocupação com a gestão da educação, conforme vimos no item 1 deste artigo, onde fica clara, no Plano Nacional da Educação (2000), a preocupação “com a representatividade e a liderança dos gestores escolares.”

Pérez Gomez (2001) defende a idéia de que as escolas devem seguir os modelos de eficiência das empresas como forma de se obter uma escola de maior qualidade. Em seu livro *A Cultura Escolar na Sociedade Liberal* diz que:

Como a intensa competitividade internacional está exigindo das empresas extremar a eficiência de seus procedimentos, de suas tarefas, estruturas organizativas e interações pessoais, para alcançar e oferecer no mercado o produto mais competitivo, ou seja, o máximo de aceitação ao mínimo custo, também das escolas deve-se exigir similar esforço e competência na elaboração eficaz de seus procedimentos, de suas estruturas organizativas e interações pessoais para produzir rendimentos acadêmicos ao menor custo. (p. 151)

Terezinha Rios (2003), em seu livro *Compreender e Ensinar – Por uma Docência de Melhor Qualidade*, também discute a qualidade do ensino, e entre as questões a que ela busca resposta verificamos a preocupação com quais significados o conceito de qualidade tem sido incorporado no discurso, nas políticas e nas práticas de educação.

De qualquer modo, no mundo organizacional a qualidade virou *commodity*, ou seja, não se concebe uma empresa que trabalhe dissociada da prática dos conceitos internacionais de qualidade. Desenvolver os processos da melhor forma e satisfazer as necessidades dos clientes é o mínimo que qualquer organização pode oferecer para manter-se no mercado. Desta forma, a escola, através do seu gestor, também precisa conhecer e praticar esses conceitos. Conforme preceitua Pérez Gómez, a escola deve se espelhar nas empresas para também se tornar competitiva, sem perder as características fundamentais que permeiam a educação. Conforme Peter Senge, devemos ter uma escola que aprende, e por que não aprender com as boas práticas da realidade empresarial?

## 6. O Gestor com Visão Sistêmica

Além dos autores que tratam da liderança, da gestão e da qualidade, é importante lembrar de alguns educadores que percebem as organizações – e a escola, por consequência – como um sistema vivo, complexo, que sofre a influência do seu meio.

Capra (2002) escreve que o elemento central de qualquer análise sistêmica é a noção de organização, ou ‘padrão de organização’. Os sistemas vivos são redes autogeradoras, o que significa que o seu padrão de organização é um padrão em rede no qual cada componente contribui para a formação dos outros componentes. Sob esse aspecto, cabe ao diretor da escola compreender o padrão da sua organização educacional e aplicar as ferramentas necessárias para a obtenção de uma melhor qualidade.

Edgar Morin (2000) diz que considera impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, tanto quanto conhecer o todo sem conhecer, particularmente, as partes. O gestor tem a responsabilidade de conhecer as partes e o todo.

Esta idéia de sistema, exposta por dois brilhantes educadores, permite avaliar que o ato pedagógico não pode ser visto de forma isolada, eis que ele faz parte de um contexto educacional em que vários processos interagem para o sucesso da aprendizagem do aluno.

Espera-se do gestor, portanto, que compreenda seu sistema educacional e desenvolva um perfil comportamental que propicie condições de se obter os melhores resultados.

## 7. Gestão Educacional de Qualidade

Com todas essas referências é possível propor que uma gestão educacional de qualidade provém de diferentes dimensões, as quais decorrem da existência de uma liderança competente.

### 7.1 Dimensões Características de uma Gestão Educacional de Qualidade:

7.1.1 *Ambiental* – O ambiente de funcionamento de uma escola precisa adotar sistemas transparentes e modernos de gestão. No caso de uma escola pública, é importante que o poder público como um todo adote esse comportamento e que ele seja percebido e praticado. Se assim for, certamente

a secretaria municipal seguirá esse modelo. No caso de uma escola privada, há necessidade de que o ambiente organizacional respire qualidade, transparência, ética, para que não só as partes, mas que também o todo esteja comprometido.

**7.1.2 Comportamental** – As pessoas precisam servir de modelo e adotar um comportamento ético e empreendedor. Deste modo, toda a escola vivenciará esse modo de agir.

**7.1.3 Organizacional** – A escola pode seguir um modelo tradicional de gestão, mas nada impede que busque referências inovadoras, *benchmark* mundial e formas modernas, que inspirem os professores e alunos. No Brasil, cerca de cem instituições de ensino são certificadas ISO. Isto reflete uma mudança organizacional nas escolas, na busca de uma forma moderna de gestão. Além de adotar ferramentas como essa, as demais dimensões precisam ser atendidas concomitantemente para que se obtenha a tão almejada qualidade dentro da escola.

## 7.2 Perfil Característico de uma liderança educacional competente:

O gestor escolar precisa desenvolver competências técnicas, habilidades e atitudes condizentes com sua responsabilidade e coerentes com a realidade do mundo educacional. As competências técnicas compreendem aquelas relacionadas às ferramentas de gestão. No que tange às habilidades e atitudes, além das características desenvolvidas pelos autores citados neste artigo, destaco o seguinte perfil como a base para um gestor de qualidade:

**Conduta ética** – O gestor de uma escola serve de modelo para os professores, funcionários e alunos. Sua conduta obrigatoriamente deve ser ética. Seu comportamento é referência, e uma sociedade mais justa e correta depende de um gestor educacional ético e comprometido.

## Diferenciais

Ter conduta ética é o mínimo que se exige de todo cidadão. Portanto, há necessidade de que o gestor, superada essa exigência inicial, demonstre alguns diferenciais no seu perfil, como os seguintes:

*Implementador de mudanças:* O gestor precisa ter a coragem necessária para implementar mudanças. O que está bom deve ser mantido, mas certamente tudo pode ser aperfeiçoado. Adotar uma postura de questionamento a respeito de processos e resultados, no sentido de avaliar até que ponto não se pode fazer melhor, é fundamental para sair do lugar comum e atingir melhores resultados.

*Empreendedor:* Empreender é assumir riscos. Mesmo à frente de uma escola pública o gestor pode ser empreendedor. É um erro entender que empreendedor é somente aquele que toma a iniciativa de abrir seu próprio negócio. Todos devem ser empreendedores, mesmo na condição de empregados.

*Inovador:* Inovação é a exploração, com sucesso, de novas idéias. Essa característica anda lado a lado com as anteriores, eis que para inovar o gestor necessita implementar mudanças e ser empreendedor. Entretanto, há necessidade de se destacar esse perfil, porque ele pode ser desenvolvido. Criar um clima propício à inovação faz com que as pessoas sejam proativas e busquem novas soluções para velhos problemas.

*Comunicador:* É importante para o bom gestor educacional que desenvolva habilidades de comunicação. Existem técnicas que permitem desenvolver essa condição. O líder precisa se comunicar com clareza e objetividade, tanto com o público interno quanto com o público externo.

*Integrador:* O líder é responsável pelo todo e cabe a ele fazer com que as demais pessoas compreendam isso. É responsabilidade do gestor educacional integrar as partes, mantendo coesa a estrutura escolar.

*Motivador:* O gestor necessita motivar as pessoas para a ação. Fazer com que todos no ambiente escolar estejam motivados é fundamental para constituir um ambiente feliz, onde os bons resultados aparecerão.

*Negociador:* O gestor escolar precisa negociar constantemente, com funcionários, com professores, com alunos, com pais de alunos. Para obter sucesso, ele necessita ter humildade, para ceder quando necessário, e firmeza, para manter sua posição sempre que isso for importante. De qualquer modo, saber negociar é um fundamento relevante do gestor.

*Viabilizador de resultados:* A qualidade do gestor é verificada pela obtenção de resultados positivos. Para tanto, é fundamental trabalhar com planos que contenham objetivos, indicadores e metas. Gerenciar é medir. O gestor precisa medir seus indicadores e desenvolver projetos que permitam viabilizar os resultados almejados.

*Bem-humorado:* O bom humor do gestor pode irradiar um comportamento positivo ao grupo. O contrário também é verdadeiro e ninguém deseja trabalhar num ambiente pesado, triste ou negativo. Assim sendo, cabe ao líder criar um ambiente positivo, onde o bom humor traga felicidade a todos. Neste caso, o bom senso também deve imperar, no sentido de que o bom humor não seja entendido como a construção de um ambiente despojado ao extremo. O clima deve ser leve e o sorriso, a marca espontânea de todos.

Poderíamos trazer outras características, mas acredito que as anteriores, acrescidas daquelas citadas pelos autores referidos no artigo, permitem traçar um perfil adequado para um gestor de qualidade, que certamente levará a escola também para um patamar de qualidade. A obtenção de um aluno capaz e feliz será o resultado de uma gestão de sucesso. Temos a responsabilidade de identificar e desenvolver bons gestores para administrar escolas que aprendam e, com isso, mudar a realidade dos índices educacionais brasileiros.

## Referências

BRASIL. *Plano Nacional da Educação*. Brasília, Congresso Nacional, 2000.

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002.

FULLAN, Michael. *A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade*/ Michael Fullan e Andy Hargraeves; trad. Regina Garcez. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

OCDE. *As Escolas e a qualidade*. Portugal: Edições Asa, 1992.

PÉREZ GOMEZ, A. I. *A cultura escolar na sociedade neoliberal*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

RIOS, Terezinha Azeredo. *Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ROSA, José Paulo da. *Escolas e qualidade: Certificação ISO é Importante?* Porto Alegre: Nova Prova, 2008.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende*. Trad. OP Traduções. 8. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2001.