

GESTÃO DA ESCOLA E QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Antonio Almeida Carreiro*

RESUMO: *O estudo identifica novos procedimentos na administração escolar, analisando a forma de gestão proposta, discutida e ou implementada em unidades de ensino. Suscita a reflexão e o diálogo que apontam caminhos para o esclarecimento do significado do modelo de gestão pela Qualidade Total quando aplicado na educação e sua relação com os elementos curriculares, na tentativa de responder quais interesses e quais os resultados dessa aplicação e se, de fato, dessa forma seriam atendidos os objetivos da educação. A análise aponta tendências da industrialização da educação, da mercancia do ensino e o perigo da escola, ao agir dentro deste modelo, formar profissionais sem compromisso com a sociedade. Na conclusão sugere a gestão democrática nas escolas e mudanças no que concerne ao projeto pedagógico, aos dirigentes, professores e funcionários como metas para a educação de boa qualidade.*

Palavras-chave: Educação; Gestão; Qualidade.

INTRODUÇÃO

Este trabalho resulta da tese de doutoramento do autor que investigou como ocorre, e se de fato ocorre, a transposição do modelo de gestão dos setores da produção capitalista para o processo de ensino regular para compreender quais os princípios, a política, o planejamento e a organização possível para aperfeiçoar o processo educacional. O objetivo foi conhecer como se processa a educação na unidade de ensino onde já foi ou se pretende implantar as tecnologias da administração empresarial, analisando sua configuração, expectativas e resultados. As questões propostas e desenvolvidas foram investigadas na tentativa de compreender, a partir do campo empírico, as posições teóricas dos autores de teses favoráveis e contrárias quanto a essa implantação. Visou ainda analisar o ponto de vista teórico para tentar responder a quem interessa essas mudanças e qual o significado disso para a formação da sociedade e dos cidadãos.

Os questionamentos e reflexões também apontam para algumas perspectivas da organização do trabalho e sua correlação com as exigências qualificadoras dos trabalhadores via educação escolar. A educação tende a adaptar-se a essa nova expectativa, começando com o ajuste dos cursos e currículos às necessidades profissionais, às demandas das empresas, distanciando da formação acadêmica características sócio-técnicas do trabalho. Nessa análise, a “Qualidade da Educação” passa a ser confundida ou mesclada com conceitos da “Qualidade Total”.

Para focalizar o objeto do estudo em profundidade, foi adotado o Estudo de Caso em uma instituição pública de ensino do nível médio e superior, com cerca de 3.500 alunos, 400 professores e 347 funcionários. As razões dessa escolha prendem-se ao fato de essa instituição ter adotado inovações organizacionais, além de gerar documentos para implantar programas de gestão com base nas teorias da Qualidade Total. Foi interpretada a documentação existente no campo empírico para posterior análise em confronto com os dados obtidos nos testemunhos, coletados em questionários e entrevistas, possibilitando a análise tanto quantitativa como

* Doutor em Ciências pela Faculdade de Educação da UFBA, Professor dos Cursos de Engenharia, de Informática e de Administração da Universidade Católica do Salvador – UCSal. E-mail: antonio.carreiro@uol.com.br.

qualitativa. Isso permitiu montar um quadro descritivo da organização em termos de políticas e estratégias de gestão, verificando-se pontos de identificação e peculiaridades, tendências e contradições.

Relacionando e analisando os dados empíricos e confrontados à luz dos pressupostos teóricos estudados, foi possível obter larga variedade de informações que permitiram as conclusões da investigação baseadas nas hipóteses iniciais. Os resultados serviram para a construção deste artigo objetivando oferecer subsídios iniciais para estimular o debate entre educadores e núcleos de pesquisas sobre o tema da gestão em estabelecimentos de ensino e a relação com a qualidade da educação formal. Este estudo deveu-se às características que esse tipo de investigação apresenta, adequada à observação e análise da realidade de forma ampla, revelando a multiplicidade de dimensões que compõem o problema.

DINÂMICA DO CAPITALISMO E A EDUCAÇÃO

Todo esse conjunto de transformações por que passa o mundo contemporâneo, globalizando a economia, implementando um novo modelo de organização do trabalho e redefinindo do papel do Estado, constitui uma ideologia própria que justifica e sustenta o neoliberalismo que, para firmar-se, estabeleceu suas bases sobre um verdadeiro culto ao mercado. Nesta ideologia, o mercado aparece como o grande redentor da humanidade, capaz de resolver todos os problemas sociais. Transformações acontecem nas esferas da vida social, modificam ou substituem paradigmas e apontam novas direções para o desenvolvimento humano; ocorrem mudanças na forma como as empresas se articulam, na emergência de novos modelos de produção, na gestão participativa e na apropriação do conhecimento para o desenvolvimento da educação.

A educação nas sociedades capitalistas tem seus determinantes imbricados nos aspectos sócio-econômicos mediados pelo Estado, do que decorre uma estreita relação entre educação, setores da produção e as políticas públicas e, entre essas, o contexto social. Na atualidade são apresentadas mudanças no cenário político-econômico que impõem revisão nas práticas de gerenciamento, nas relações de trabalho e na qualificação da mão-de-obra, estando subjacentes a essas questões os avanços tecnológicos e as novas políticas internacionais, com ampla repercussão no setor educacional.

A velocidade com que ocorrem as mudanças tem levado os estudiosos a exaustivos trabalhos, desenvolvidos em ótica as mais diversas. Alguns se preocupam com seus efeitos no ambiente acadêmico, esforçando-se em produzir modelos cuja flexibilidade no tempo resulte em rápida atualização das grades curriculares. Outro grupo de autores volta-se para os setores da produção, buscando apreciar as ameaças de ciclos cada vez mais curtos de produtos, carregados de crescente agregação de valores, trabalham o foco no cliente, descobrindo desejos e respeitando seus códigos de preferências. Um terceiro grupo estuda o segmento governamental, desafiando o estabelecimento de regras de regulação em ambiente de elevada dinâmica, mapeado por uma geografia sem fronteiras.

Nos mais diversos os segmentos, a evolução tecnológica vai mudando rapidamente a execução dos processos, gerando um variado leque de opções, crescendo os indicadores de produtividade, acirrando a competitividade e, no plano da administração, os estudos desenvolvem novas metodologias, pensando a compatibilidade com os novos cenários, e produzem modelos que possibilitam a prática segura de investimentos com retornos seguros.

Em todo e qualquer espaço, diante das mudanças, a competência profissional é cada vez mais exigida. E aí, situam-se os autores preocupados com a educação, buscando gerar propostas que conduzam a educação para formar o profissional em níveis de competência desejados.

Entretanto a velocidade com que variam os conhecimentos específicos em função das mudanças exige que se articule de forma especial o projeto pedagógico e a gestão da escola como forma de obtenção da qualidade na educação.

Investigar os processos da educação e a nova ordem mundial é penetrar no âmago de questões que representam a inter-relação compreendida no contexto de seu reordenamento político, econômico e social em curso na conjuntura atual. A partir dessa nova realidade, torna-se indispensável um novo princípio educativo, concretamente, como ponto de partida a alteração da estrutura da organização e da gestão da escola.

Assumindo-se que a educação é um meio de estabelecer um compromisso ético com a dignidade humana, como um meio de equacionar a questão da justiça social, admite-se a *priori* que a natureza sócio-política de um processo educativo implica a forma de gestão utilizada e de novas estratégias que possibilitem o atendimento às necessidades educacionais, que permitam a formação para a cidadania e que permitam, também, o atendimento das demandas do mundo produtivo contemporâneo, mas o relacionamento entre a escola e o trabalho não pode, com argumento hierarquizador de necessidades imediatas dos setores econômicos, ser pensada e concretizada à parte dos objetivos de uma educação que, ao lado da instrumentalização para a produção, precisa incluir, sincrônica e prioritariamente, conhecimentos que sirvam para facilitar o nível de sociabilidade dos indivíduos. Deve, em qualquer circunstância, ter como meta prioritária garantir ao educando uma participação consciente e crítica na determinação dos rumos da sociedade, estimulando o exercício de sua participação social solidária e responsável.

Qualidade Total e Qualidade na Educação

O neoliberalismo trouxe uma nova forma de ver a qualidade educacional, associando-a aos princípios da Qualidade Total aplicada nos setores produtivos, introduzindo nas escolas a lógica da concorrência dos mercados, da produtividade e rentabilidade. Esse raciocínio baseia-se na crença de que quanto mais termos produtivos se aplicam à educação, mais produtivo se torna o sistema educacional. Nesta perspectiva, a gestão da escola parece que transforma quem ensina num prestador de serviço, quem aprende num cliente, e a educação num produto a ser produzido com alta ou baixa qualidade (Gentil, 1994, p. 55).

Com a modernidade, a ciência e o trabalho estabelecendo novas formas de relação, passam a exigir um intelectual de novo tipo; não mais um homem culto, o político, mas o “dirigente”, síntese entre o político e o especialista. Este novo perfil de intelectual não se restringe aos que vão desempenhar as funções dirigentes na hierarquia do trabalho coletivo, mas abrange todos os trabalhadores que irão desempenhar funções de todos os tipos. O trabalhador tradicional, que usava as mãos e a força para o trabalho, não serve mais para desempenhar suas atividades como cidadão-homem da polis, sujeito e objeto de direitos e como trabalhador, a exercer suas funções em um processo produtivo em constante transformação. “Ele precisará apropriar-se do conhecimento produzido e adquirir novas competências que lhe permitam agir prática e intelectualmente” KUENZER (1993, p.19).

A ênfase no desempenho individual dá lugar à preocupação com o desempenho de equipes; eficiência e confiabilidade dos trabalhadores passam a ser administradas como atributos de coletivos (Schmitz, 1989, p.26). Os teóricos do novo paradigma foram enfáticos em realçar as conseqüências para a educação, e, dentro dessa conseqüência, a escola é apontada como tendo que se adaptar às novas condições para permitir que seus egressos estejam preparados para as mudanças no mundo do trabalho. Os processos educativos passam a ser dependentes de novas formas de gestão que, por sua vez, quase sempre, vêm ao lado da dependência de novas tecnologias (Carreiro, 1995, p. 20).

Na nova fase do capitalismo, os princípios da Qualidade Total, previstos por Deming (1990, p.38) e expressos em sua filosofia, realçam a importância dos processos estatísticos para

melhorar a qualidade e a produtividade e podem ser aplicados à educação. A implantação desse modelo na escola, e na sala de aula, em particular, implica mudanças de comportamento de todos os participantes do processo educacional, principalmente dos professores e dos alunos. A proposta objetiva encorajar e privilegiar o trabalho em equipe e a colaboração de todos, visando um trabalho educacional de qualidade. Vendo desse modo, os objetivos da escola devem ser prestar serviços que sempre excedam às expectativas e, para isto, deve ser feito o levantamento das suas necessidades, em termos mínimos, para definição de um padrão básico de qualidade.

Há um consenso na literatura sobre a escola baseada na qualidade, aos moldes de setores da produção, de que as mudanças só ocorrerão se os professores forem diretos e ativamente envolvidos com a gestão, no planejamento, desenvolvimento e na implantação de programas pertinentes. À medida que os professores estejam efetivamente envolvidos no processo de tomada de decisão, o resto fluirá em consequência disto. Adequadamente motivados, os professores podem renovar-se e assumir compromissos com a mudança, inovando para promover o crescimento da escola, que se traduz por sua própria inovação e seu próprio crescimento. Novos modelos surgem para a reestruturação da escola quando o professor é colocado no fulcro das mudanças em busca da qualidade.

Glasser (1990, p. 21), partindo das idéias de Deming (1990, p. 36), propõe uma nova maneira de gerência nas instituições educacionais, com vistas a transformá-las no que ele chama de Escola de Qualidade. Afirma que as instituições educacionais estão sendo gerenciadas hoje da mesma forma, tradicional, que sempre foram, ou seja, através de uma gestão por dominação ou autocrática, baseada na força e na coerção, que transformam dirigentes e professores em adversários, o que conduz a um trabalho de baixa qualidade para a educação.

Para Kuenzer (1993, p. 19), a velha escola clássica já não serve para a burguesia, e sequer para os interesses do capitalismo. O capital, para ampliar, precisa de trabalhadores capazes de desempenhar sua parte, dominando as novas tecnologias e se ajustando às novas formas organizacionais e de gerenciamento mais compatíveis com as pressões do novo paradigma. Neste sentido, a nova escola deverá propiciar a aquisição dos princípios científicos gerais sobre os quais se fundamenta o processo produtivo; das habilidades instrumentais básicas, das formas diferenciadas de linguagens próprias das diferentes atividades sociais e produtivas; das categorias de análise que propiciem a compreensão histórico-crítica da sociedade e das formas de atuação do homem, como cidadão e trabalhador, sujeito e objeto da história.

Mendes (1996, p. 20), considerando que a educação é um serviço, diz que um bom modelo, para implementar a sua qualidade, não poderá deixar de cumprir etapas, como a de compreender o aluno, definir políticas e estratégias da qualidade, educar e motivar a organização, incrementar melhoramentos em nível operacional, tornar a mudança permanente e implementar uma gestão democrática, em todos os níveis da instituição para que o trabalho seja cooperativo entre os diversos seguimentos da escola. Lembra também que o conceito da Gestão da Qualidade Total que a Organização Internacional da Padronização apresenta, devidamente adaptado a cada realidade, bem cabe na interpretação da qualidade na educação, mas considera como sendo diferente o conceito de lucratividade quando se trata de empresas meramente lucrativas e organizações que prestam serviços à educação.

Gestão da Qualidade é um enfoque gerencial de uma organização centrada na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, com o objetivo de alcançar uma lucratividade de longo prazo, através da satisfação do cliente, incluindo benefícios da organização e para a sociedade. Vale ressaltar que nunca é demais lembrar, que na educação, a lucratividade em longo prazo deve ser entendida como produtividade resultante do valor agregado e nunca como lucro na venda da educação (MENDES, 1996, p. 22).

Winter (1994, p. 27), analisando o espaço escolar, considera que, nesse tipo de sistema, existe sempre um conflito, certa tensão entre os lados acadêmico e administrativo. São dois poderes que lutam entre si dentro da organização universitária, mas ambas apontam para a necessidade de melhorias e podem atuar de forma participativa no enfrentamento das barreiras. Quanto à implantação de gestão da qualidade nas universidades, chama a atenção para semelhanças e desigualdades entre a escola e a empresa de produção industrial e mercantil:

A universidade, afinal não se trata de empresa comercial; também não somos uma indústria; somos diferentes, somos organizações públicas ou particulares que funcionam diferentemente da indústria. Por outro lado, somos muito parecidos com uma organização industrial, temos produtos e serviços e nossas estruturas apresentam grandes similaridades. Também a parte administrativa não é diferente nos dois casos (WINTER, 1994, p. 27).

Nesta perspectiva, a educação passa a ser medida pela produtividade e orientada por três fatores: *quanto* uma escola produz, *em quanto tempo* produz e *qual o custo* do que produz. Em outras palavras, a educação passa a ser avaliada através da produtividade, levando-se em conta *quantidade, tempo e custo*. Mas observa-se que, na construção da educação baseada na produtividade, não indaga *o que se produz, como se produz* ou *para quem se produz*. Ocorre assim uma inversão ideológica da qualidade da educação pela quantidade de conhecimentos específicos que são determinados pelo mercado. Neste novo cenário, a qualidade da educação é regida pelas idéias de *gestão, planejamento, previsão, controle, êxito e avaliação*. Mas, neste contexto, não parece estar articulada com idéias de *formação, reflexão* ou com a *criação crítica* do conhecimento. No imediatismo do mundo moderno, competitivo por excelência, não mais parece que compete à educação escolar discutir ou questionar sua própria existência, sua função social e ideais mediatos.

Diante da nova realidade determinada pela economia, parece que a escola não consegue perceber claramente o significado das expectativas sociais quanto ao encaminhamento do processo da educação como um todo, e o ensino profissional, em particular, quando propicia o surgimento das futuras forças de trabalho. Longe do trabalhador especializado para um posto específico, a expectativa empresarial moderna pode ser entendida, no presente momento histórico, como sendo a necessidade de trabalhadores de formação generalista, abrangente, voltada para o raciocínio abstrato, para a capacidade de planejar, para uma comunicação mais fácil, facilitando o trabalho de equipe, para a aquisição de cultura geral suficiente para poder enfrentar eventuais situações adversas da sua própria formação, com capacidade de identificar alternativas e, especialmente, para a formação de uma mentalidade flexível que permita a participação dos trabalhadores nos processos de inclusão-exclusão do mercado de trabalho.

As mudanças atuais podem indicar, também, a tendência de uma escola estruturada por estratégias e programas de eficiência organizacional, definida por normas e padrões, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível. Neste caso, há outro risco, a escola pode deixar de ser uma instituição formadora de consciências e direitos sociais, para transformar-se em uma organização, operacional, produtiva e flexível, formadora de mão-de-obra. Visto por este ângulo, no espaço escolar, variáveis como tempo, produção e custo passam a ser metas imprescindíveis de rendimento e produtividade, a docência pode ser entendida como transmissão rápida de conhecimentos, consignados em manuais de fácil leitura para os estudantes, de preferência, ricos em ilustrações e com bastante uso de tecnologia de ensino como computadores e técnicas computacionais.

A qualidade na educação passa a ser uma meta imposta pela nova forma de acumulação capitalista e representa o resultado de um conjunto de estratégias econômicas que, montadas sobre jogos de linguagem, se define como metas para a Qualidade Total. Neste pós-modernismo,

ser educado significa que pode ser avaliado em termos de custo-benefício, representa a capacidade de que dispõe o aluno egresso do sistema escolar para produzir resultados para o mercado.

Silva Jr. (1995, p.16) discorda frontalmente da linha teórica que defende essa forma de gestão nos processos educativos, afirmando que a Qualidade Total em educação é uma ideologia administrativa de impossibilidade teórica. Ele procura mostrar os condicionantes históricos da emergência da Qualidade Total na educação brasileira, bem como a impossibilidade desta aplicação nessa esfera social e o seu caráter pretensamente técnico, portanto ideológico. Analisa a conjuntura brasileira na década de 90, para compreender a reestruturação produtiva do país e a necessidade da aproximação dos empresários com o setor educacional, resultando daí, as iniciativas de transposição da Qualidade Total para a educação. Estuda, ainda, a natureza ideológica das teorias administrativas e, em especial, da Qualidade Total, para argumentar - a partir da especificidade do processo educativo - sobre sua impossibilidade aplicativa na educação. Falando sobre isso diz:

O novo reordenamento mundial e nacional - cuja base produtiva sustenta-se em grande medida em uma nova forma de organização do processo de trabalho assentado na ciência e no conhecimento enquanto meio de produção - indica de forma explícita, uma potencialidade para a aproximação entre a educação em seus diversos níveis e o processo produtivo (SILVA Jr. 1995, p. 16).

Face à nova posição ocupada pela educação neste estágio de desenvolvimento capitalista, no qual a ciência e o conhecimento são fatores de produção, as propostas educacionais originárias do Estado e de setores representantes do capital carregarão inerente a si esta lógica. Para Silva Jr. (1995 p. 58), as novas tendências pedagógicas oficiais deverão se orientar por pressupostos teórico-metodológicos relacionados com a racionalidade produtiva do modo capitalista.

A gestão da escola defendida por representantes empresariais, por alguns educadores e parte dos representantes das universidades brasileiras, aproxima-se da orientação neoliberal, que procura condicionar a educação formal ao sistema produtivo, portanto através da mesma orientação teórica que sustenta a racionalidade do processo de produção e seu mercado. Isso parece contradizer o lugar da educação na ideologia social, contrapondo-se à natureza do fenômeno educativo.

Na área educacional, o processo de gestão não pode ser semelhante ao utilizado nas empresas que buscam a Qualidade Total, cujo êxito se faz presente pelo imediatismo da correção dos seus processos que são refeitos imediatamente após o surgimento do erro. O que mais garante afirmar que efetivamente o sistema de ensino não pode ser guiado pela gestão empresarial capitalista é sua impossibilidade teórica. As atividades de educação dependem de muito tempo para obter a resposta, com representatividade, que justifique a tomada de novas decisões. Fica complicado associar as ações dos egressos da escola para subsidiar alterações no ensino e corrigir erros na saída do processo educativo. Isto é dificultado pela própria natureza dos processos educativos que se caracterizam como sendo de efeitos mediatos; quando o erro é detectado, a realidade ou necessidades da educação são outras, portanto a verificação do erro de nada vale para orientar a correção. O controle da qualidade não deve servir apenas para rejeitar o produto final, e sim para corrigir o processo; tratando-se de educação, essa correção seria tardia. As informações, quando e se ocorrerem, já retornariam em outra realidade sócio-político-econômica, portanto invalidadas pelo tempo. Mesmo que fosse fácil pensar em educação gerida pela Qualidade Total, faltam instrumentos capazes de avaliar se os objetivos previstos são atingidos durante o processo como acontece em setores da produção.

Outro ponto controvertido é a interpretação de quem é o cliente da educação. A gestão dos setores produtivos tem como princípio a “satisfação do cliente” que é quem paga ou consome produtos e é para quem todas as atenções devem estar voltadas; o bom resultado da organização seria a sua satisfação total para não perdê-lo para a concorrência. Nesta perspectiva, o cliente é o consumidor ou o comprador mais próximo do posto de venda, e tudo na empresa deve estar para ele direcionado. Quando esta lógica é transportada para a escola, alguns autores, como Spanbaur (1992, p. 18), e Ramos (1992, p. 34), entre outros, envolvidos com os conceitos determinados na linguagem da gestão pela Qualidade Total, não vacilam na afirmativa de que para a educação o cliente é o aluno.

A crítica que se faz ao termo “aluno-cliente” parte do pressuposto de que o compromisso maior da educação é com a sociedade que efetivamente depende dos serviços da escola. Quando a escola se propõe construir uma sociedade melhor, com base na consciência de cidadania e dos princípios éticos e morais, o coletivo da sociedade é o verdadeiro consumidor do seu produto. É ao coletivo da população que deve a educação encantar e satisfazer, superando suas expectativas. Todavia esta questão vai durar muito tempo, o termo cliente nos processos educacionais parece que quanto mais se tenta definir, mais difícil fica sua clara e incontestável definição.

Esta nova vertente da educação traz profunda mudança na relação com o saber, a função principal do docente não é apenas difundir conhecimento, sua competência desloca-se para a busca do aprender e do pensar com autonomia. O professor torna-se animador da inteligência coletiva e sua atividade é centrada no acompanhamento e gerenciamento do aprendizado e, principalmente, na provocação pela busca do novo. Gadotti (1999, p. 3) diz que o novo professor deixou de ser apenas um transmissor de conhecimento, tornou-se um orientador, um parceiro do aluno no processo de aprender, é aquele que indica os caminhos. Cai a visão clássica do mestre que detinha o saber e simplesmente o repassava para os alunos, Nesse novo paradigma, é necessário que o professor esteja preparado para a nova função e atualizar-se é imprescindível.

Porém adverte que professores podem reagir negativamente às mudanças, competir com elas ou rejeitá-las, considerando o fato como uma ameaça para o sistema educacional estabelecido. A menos que o professor se adapte às novas condições, se apropriado de novos conhecimentos, habilidades e competências para participar da gestão da escola e lidar com a pesquisa; isso pode desencadear uma afetividade e eficiência menor do seu papel, ou ainda pode, indo de encontro à nova vertente, promover sua rejeição, o que sem dúvidas, seria prejuízo para a educação (Gadotti, 1999, p. 3).

CONCLUSÃO

Por qualquer ângulo que se analise o processo educativo, não se permite pensar em educação sem qualidade. Assim deve ser vista; a qualidade é uma condição substantiva e intrínseca sem a qual a essência e a finalidade da educação não se efetiva, por isso, independentemente da forma como é gerida, ou se tem qualidade na educação ou não se tem educação. A análise teórica desta questão permite refletir e esta reflexão parece também esclarecer que a motivação da gestão pela Qualidade Total não é meta pedagógica, é meta econômica. A diferença fica estabelecida quando percebemos que a perspectiva pedagógica pertence à instituição de ensino e a econômica pertence às empresas dos setores produtivos e mercantis. Quando essas funções se confundem, estamos diante de uma babel conceitual e de sérios prejuízos para a educação.

Partindo-se do pressuposto de que educar é dar sentido a cada minuto de nossas vidas, a escola pode ser fundamental nessa diretriz, por isso não deve ser guiada pela mão invisível do mercado, dos interesses das concorrências ou das metas econômicas. Parece que a escola, dentro da concepção neoliberal, é um lugar onde apenas se aprende, com menor tempo e custo, a

competir. A escola deve ser uma comunidade, mantida pelo Estado ou pelo capital privado, é uma instituição social que cuida de um bem público. Não deve ser uma organização empresarial que prepara alunos para o mercado de trabalho, para a competitividade, deve, sim, ser uma instituição que possa inserir a competitividade dentro da solidariedade, que possa construir o cidadão e conduzi-lo para uma vida melhor; sua meta é construir uma sociedade mais fraterna, mais justa. Antes do compromisso com setores produtor de bens e serviços, tem objetivo ético e moral com a formação do ser humano, do cidadão.

Os resultados da pesquisa apontam que a escola que busca qualidade deve elaborar um projeto pedagógico que estabeleça como parte de seus objetivos, o de formar o cidadão e profissional que colabore na elevação das condições de vida em sociedade; uma escola que permita garantir no aluno, através da formação plural e ampla, internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética; que disponha de uma formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo cada vez mais diversificado e interdependente. Na atual conjuntura social, de economia globalizada, a escola deve concentrar sua atenção para contemplar aos seus alunos não só uma formação técnica e científica suficiente para desenvolver atividades específicas das práticas profissionais, mas também da família ou da sociedade.

O campo empírico revela que, para que haja mudanças na gestão da escola, tem que existir mais do que a teoria exposta em um documento oficial. Só ocorrerá integração entre a teoria da mudança proposta e a prática educativa e administrativa através de ações efetivas que transformem, democratizando a estrutura de poder dentro da instituição. Os membros da instituição devem estar motivados para efetivamente reconhecer, manter e aperfeiçoar a cadeia da qualidade, executando suas tarefas cada vez melhor. Qualquer falha que ocorrer na cadeia resultará na imperfeição do modelo e, por conseqüência, na quebra da qualidade. À medida que os professores, alunos e funcionários estejam efetivamente envolvidos no processo de tomada de decisão, mudanças ocorrem, alterando o modelo de gestão vigente, e a própria reestruturação da escola só efetivamente acontece quando estes atores são colocados no fulcro das mudanças.

Os dados coletados indicam que o projeto pedagógico deve ser explícito quanto às preocupações ou metas de trabalhos que objetivem desenvolver no aluno uma sólida formação humanista, o que também caracteriza um ensino de qualidade, além de verificar, com facilidade condições que apontem para uma aprendizagem que possa ser traduzida como habilidades para atuar em equipes interdisciplinares e, principalmente, que tenha a capacidade de compreender a necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança para superar situações imprevisíveis que possam acontecer no ambiente do trabalho; flexibilidade para mudanças, capacidade analítica, espírito empreendedor, ambição por resultados, entre outros requisitos que se aproximam da gestão pela Qualidade Total. Quanto à execução do projeto pedagógico da escola, fica demonstrado, pelas observações realizadas, que isso depende diretamente da gestão institucional. Talvez o que se possa entender como um projeto pedagógico orientado para qualidade seja a migração da qualidade formal do ensino para a qualidade política da sua ação, que deve ser absolutamente democrática e, no máximo, voltada para o desenvolvimento das pessoas, para a vida. É isso que difere a qualidade na produção da qualidade na educação. Um sistema educacional que olha demasiadamente para o mercado e se espelha na gestão das organizações produtivas de acumulação capitalista, pouco encontra a sociedade e o homem.

A análise dos dados demonstra que, inequivocamente, o compromisso da educação em muito difere da relação cliente/fornecedor, as escolas não visam resultados imediatos, nem pode se lançar ao empreendimento de projetos, visando o lucro a qualquer custo. Mesmo que mantida pelo capital privado, a lucratividade de um empreendimento em educação deve ser pensada a longo prazo, entendida como produtividade resultante do valor agregado, através da conquista da

respeitabilidade, do reconhecimento, da preferência e nunca como lucro imediato na venda da educação.

A missão da escola é clara: consiste em promover conhecimentos e habilidades que se traduzem por competências para formar alunos, sempre atentos aos princípios da cidadania e da solidariedade, buscando com isso o desenvolvimento da comunidade. O estudante, em sua representação, é a própria sociedade, e a escola se propõe construir uma sociedade melhor. Quando prepara o aluno com educação de qualidade, se propõe formar o cidadão para a vida, construindo assim uma sociedade mais justa. Além disso, deve garantir o efeito multiplicador dessa conquista para que as gerações futuras possam dispor de melhoria da qualidade de vida, portanto, nesse aspecto, a educação não se identifica com os ideais da produção, baseados na competição, na concorrência de mercado ou em cliente preferencial.

Na busca da qualidade, a avaliação do aluno também deve ser reestruturada, superando avaliar a dimensão de mera aquisição de um saber de memória, mecânico e dissociado dos fatos concretos da realidade sócio-político-cultural na qual o educando se acha inserido. Isso depende de mecanismos e procedimentos que busquem avaliar o estudante no seu fazer cotidiano da sala de aula, considerando-o sempre como membro atuante da sociedade, ser pensante, produtor de idéias. A pesquisa na busca da construção do seu próprio conhecimento deve ser incentivada para desenvolver potencialidades, independentemente de conteúdos programáticos. Do ponto de vista do currículo, as capacidades conquistadas são desenvolvidas ao longo do processo educativo e, por essência, conquistadas através dos temas transversais, bem selecionados e trabalhados, veiculadas no processo contínuo de construção e assimilação crítica do conhecimento. Isso consiste em dar vida ao aluno, valorizar o professor e dar vez à sociedade, três elementos indissociáveis para uma educação de qualidade que dependem, para somar resultados, da democratização da gestão da escola.

É necessário acrescentar dois comentários a respeito do estudo que foi efetuado. O primeiro é um convite à prudência ante a tentação de adotar uma proposta de gestão, elaborada para um contexto e um sistema de produção que em muito difere dos processos de ensino, depende, fundamentalmente, de uma perfeita adequação conceitual de seus elementos e princípios para a realidade gerencial que se pretende transformar. O fato de que uma proposta ou modelo de gestão ter sido viabilizado e bem sucedido, em um determinado sistema, não garante de forma alguma que seja viável e potencialmente transformador em um contexto diferente. Isso não significa que a gestão empresarial produtiva seja desaconselhada para a escola, ou que tentativas dessa ordem sejam fadadas à ineficácia das suas ações e dos seus resultados. Pelo contrário, o modelo pode ser imitado à medida que sofre análise minuciosa sobre a viabilização das práticas nas quais deverão ser implantadas, sobretudo considerando as prioridades da própria realidade, sem forçar o enquadramento dos diferentes sistemas para adotarem conceitos e princípios que não se aplicam por mera analogia.

O segundo comentário, originado também da experiência da pesquisa, refere-se à necessidade de implantar processos de requalificação dos trabalhadores da educação para permitir a participação de professores e funcionários em constantes cursos de atualização para superar conceitos teóricos e bases tecnológicas obsoletas. Melhorar a qualidade da educação implica melhorar a qualidade dos processos de transmissão e construção do conhecimento que ocorrem na sala de aula, e isso, certamente implica mudanças naquilo que é ensinado e aprendido na escola, sobretudo quanto à forma que concebe o ato de ensinar e o ato de aprender. Neste sentido, o esforço deve ser grandioso no cumprimento das exigências legais quanto à titulação e qualificação para a função docente, facilitando condições para aqueles professores que, dispostos à obtenção do título, o conquistem.

Finalizando este trabalho, fica como contribuição do que o autor acredita que se espera de uma escola, incluindo-se as direcionadas para diferentes níveis de ensino e nas mais variadas áreas do conhecimento, gerida e orientada para a educação de qualidade. Antes de qualquer

recurso ou proposta de mudança organizacional, parece que a escola deve procurar seus próprios caminhos, tanto em termos estratégicos, como político e organizacionais, que visem democratizar sua gestão. Dar a voz aos professores no processo da concepção curricular, na criação do projeto pedagógico e, principalmente, na escolha de ocupantes de cargos de coordenação e direção do ensino é uma forma de assegurar para que não seja produzida, dentro da organização escolar, uma contracultura que possa atuar verdadeiramente contra o poder institucionalizado, distanciando de suas ações o objetivo da qualidade. Sendo a educação um bem público e a escola um meio para sua difusão, a sua gestão deve ser necessariamente democrática, por ser condição que prioriza a qualidade do ensino, mesmo no ensino privado, evitando a polarização de interesses e privilégios dentro e fora do ambiente escolar.

A qualidade é o imperativo de uma instituição educacional, porém a mera transposição de modelo de gerenciamento que serve para a produção parece não ser o melhor caminho para atingi-la. E mesmo que ocorra a forma de gestão participativa, isto não representa, por si só, um modelo de educação que garanta qualidade. Neste caso, fatores, além da gestão são fundamentais como: o currículo escolar, a metodologia de ensino adotada, os conteúdos programáticos e, principalmente, o perfil desejado para o aluno egresso.

Parece não existir dúvida de que esse mercado globalizado, competitivo e que a todo ano cria novas demandas, não deve ditar os parâmetros de formação escolar. Mesmo quando se fala de educação tecnológica, a escola pode ter como meta formar o profissional cidadão, consciente da realidade social em que convive, preparando adequadamente indivíduos para o trabalho, mas levando em consideração o interesse e as necessidades das pessoas e do progresso. Nunca os imperativos do mercado podem suprimir ou minimizar uma formação humanística ampla, o ensino do compromisso ético e da consciência social. Na formação do aluno, esses requisitos podem ser observados com o mesmo, ou até maior, interesse do que a capacidade técnica em suas áreas de formação específica. A competência para a vida deve ser a principal meta da educação. Adotar, na educação, a perspectiva única de preparação para o mercado é limitar extremamente os fins que deve se propor a escola. Muito além desta expectativa, sua função prioritária é formar cidadãos críticos, proporcionando experiências e conhecimentos que lhe permitem colocar-se como sujeito da história.

A metodologia adotada pode estimular o aluno ao estudo e análise do seu cotidiano, possibilitando-lhe ser capaz de exercer sua cidadania. Considera-se como diretriz a diversidade de experiências dos educandos, respeitando as diferenças e a identidade cultural de cada um, promovendo a reflexão sobre os problemas enfrentados no contexto sócio-econômico e a análise dos meios para solucioná-los. O planejamento metodológico pode ser tal que permita ao educando conscientizar-se da necessidade de instruir-se, permitindo-lhe compreender o mundo onde vive e a clara noção de sua participação na sociedade pelo trabalho que executa e pelo exercício dos seus direitos e deveres de cidadão.

Concluindo, a gestão da escola não pode seguir a lógica de mercado porque educação não pode ser entendida como simples mercadoria, por isso escola não é empresa mercantil, também não é fábrica; se assim fosse deixaria de ser escola. Aluno não é consumidor, é receptor de conhecimentos, habilidades e competências que o transforma em agente de mudanças. A função mediata e sociológica da educação não pode ser isolada nem desconsiderada quando se propõem novas formas de gerenciamento escolar. É importante lembrar que, antes de o aluno ter competências técnicas, ele deve ser capaz de identificar e de valorizar suas próprias competências, dentro de sua profissão e de outras práticas sociais.

REFERÊNCIAS

CARREIRO, Antonio A. *Gestão da Educação e Paradigma da Qualidade*. Tese de Doutorado, Salvador, FACEDE/UFBA, 1999.

CARREIRO, Antonio A. *Novas tecnologias e novas formas de gestão em processos contínuos*. Dissertação de Mestrado, Salvador, FACEDE/UFBA, 1995.

DEMING, W. E. *Qualidade: A revolução da administração*. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.

GADOTTI, Moacir. *Aula magna*. São Paulo, revista Educação, nº 214, pg. 3, 6 fevereiro de 1999.

GLASSER, William. *Escola de Qualidade*. (Tradução de C. Ramos). Artigo publicado na revista Delta Kappan, vol.71, nº 6, fevereiro de 1990.

KUENZER, Acácia Zeneida. *A questão do ensino médio no Brasil - A difícil superação da dualidade estrutural*, - São Paulo, Trabalho e Educação, Coletânea CBE, 1993.

MENDES, Gildásio. *Educação*, Rio de Janeiro, revista CQ-Qualidade, p. 4, Setembro de 1996.

RAMOS, Cosete, *Excelência na educação: a escola de qualidade total*, Rio de Janeiro, ed. Qualitymark, 1992.

SILVA Jr., João dos Reis. *Qualidade Total em Educação: ideologia administrativa e impossibilidade teórica*. Porto Alegre, Educação & Realidade, v. 20, n. 1, 1995.

SPANBAUER, S. J., *A Quality System for Education*, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1992.

WINTER, Robert. *University of Illinois at Chicago*. Brasília, apresentação de experiência, anais, I Fórum Internacional de Excelência em Educação, 1994.