



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

13243 - Resumo Expandido - Trabalho - 41ª Reunião Nacional da ANPEd (2023)

ISSN: 2447-2808

GT05 - Estado e Política Educacional

GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: DO QUE EXATAMENTE ESTAMOS FALANDO?

Ana Carina Tavares - UNISINOS/PPGE - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Carina Malonn - UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Carina Grohe - UNISINOS/PPGE - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Agência e/ou Instituição Financiadora: CAPES/PROEX

GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: DO QUE EXATAMENTE ESTAMOS FALANDO?

Resumo: As relações entre gestão escolar e qualidade da educação têm sido investigadas nos últimos anos, em nível nacional e internacional. Em uma perspectiva local, este trabalho tem por objetivo promover uma reflexão sobre as relações entre gestão escolar e qualidade da educação a partir da percepção de gestores e professores de três escolas da rede estadual de São Leopoldo/RS. Circunscrita metodologicamente como uma pesquisa social empírica qualitativa, obteve dados via rodas de conversa, realizadas durante os anos de 2014 a 2018 pelo Grupo de Pesquisas de Políticas Públicas e Gestão Educacional e Escolar da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. A partir dos relatos, realizou-se uma análise discursiva pelo método Discurso do Sujeito Coletivo, a qual conduziu a dois temas nucleares: o que significa, de fato, gestão escolar e como esta se relaciona com a qualidade da educação. A partir destes temas elencaram-se três ancoragens: gestão com visão sistêmica; família-escola-comunidade; formação para a gestão. Os resultados indicam a necessidade de formação para a função de gestor escolar, seu protagonismo como articulador de uma educação de qualidade, e destacam valores de uma gestão democrática capaz de integrar família, escola e comunidade.

Palavras-chave: Gestão escolar, qualidade da educação, políticas educacionais.

Há uma importante relação entre gestão escolar e qualidade da educação. No Brasil, o tema adquire importância e começa a se consolidar nos anos 90, na esteira das reformas educacionais implantadas desde esse período. As políticas e estratégias recebem influências externas, oriundas de importantes agências multilaterais que financiam grandes projetos no âmbito educacional, por isso, os debates que abordam a qualidade da educação precisam considerar sua relação com o modelo econômico e o projeto neoliberal (BALL, 2012; FILGUEIRAS, 2015). Nas últimas décadas conceitos próprios do meio empresarial, do marketing comercial e do setor administrativo começaram a ser aplicados no âmbito educacional, sendo usual termos como excelência, qualidade, qualificação, gestão de recursos, performance (BALL, 2006, 2012). Considerando esta situação em um contexto local, delineou-se este estudo que tem por objetivo promover uma reflexão sobre as relações entre gestão escolar e qualidade da educação, a partir da perspectiva de gestores e professores de três escolas estaduais de São Leopoldo/RS. O interesse em aprofundar estudos sobre a relação entre gestão escolar e qualidade da educação teve início a partir da pesquisa desenvolvida “Evasão Escolar, Gestão e Formação de Recursos Humanos em escolas públicas de ensino médio no município de São Leopoldo/RS”, realizada durante os anos de 2014 a 2018, pelo Grupo de Pesquisa a qual participamos como membros da pesquisa. Neste período surgiram questionamentos diversos concernentes a estes temas, incitando à dúvida: “Há relação entre gestão escolar e qualidade da educação?” Para atender ao objetivo proposto, realizou-se a coleta de dados, via rodas de conversa, estratégia indicada quando se quer reduzir a intervenção do pesquisador. Como estratégia para a análise dos dados obtidos, adotou-se, o Discurso do Sujeito Coletivo- DSC (LEFÉVRE; LEFÉVRE, 2003), escolhido por ser uma ferramenta metodológica apropriada para pesquisas sociais empíricas qualitativas, como uma forma de representar o pensamento de uma coletividade, organizando os dados qualitativos de natureza verbal, destacados como DSC ao longo das discussões deste texto. As rodas de conversa foram conduzidas a partir de temáticas relacionadas à realidade escolar, tais como: Gestão, Ensino Médio Noturno, Ensino Médio Politécnico, Estratégias de enfrentamento ao contexto atual, fluxo escolar e perfis de estudantes, sendo os temas gestão escolar e qualidade da educação tratados a partir da segunda roda de conversa. O emprego desta metodologia para analisar as falas transcritas oriundas das rodas de conversas, levou a dois temas nucleares: **o significado da gestão escolar e, a maneira como a gestão escolar se relaciona com a qualidade da educação.** Intrinsecamente relacionados a estes dois temas estão, três ancoragens: gestão com visão sistêmica; família-escola-comunidade; formação para a gestão. Conhecida em décadas passadas como Administração Escolar ou Educacional, a gestão escolar é um termo bastante recente, embora muitas das funções que hoje lhe são atribuídas já existam há muito tempo. A mudança não foi apenas na nomenclatura, mas também nas concepções teóricas que refletem um determinado contexto histórico. No Brasil, o tema torna-se relevante a partir da década de 90, vindo na esteira das reformas educacionais implantadas. Fonseca e Oliveira (2009), observam que as mudanças que orientaram a reforma

do Estado brasileiro tiveram efeitos imediatos na gestão do sistema educacional e na concepção de gestão escolar eficiente. Dentre as diferentes concepções de gestão escolar, duas se destacam: a primeira, possui uma visão econômica da gestão escolar e, a segunda, uma visão socioantropológica dessa prática. A postura de gestão desemboca em uma experiência democrática da escola, abrangendo todos os setores; dessa forma, desvelam-se as dimensões política e pedagógica da gestão escolar, que estão intrinsecamente relacionadas à prática educativa, possuindo um forte comprometimento com a transformação social. É importante ressaltar que esta diferença não se trata de um jogo de palavras ou conceitos, mas de um sentido profundo com implicações políticas. Tanto na concepção de Luck (2009), quanto dos participantes da pesquisa, a gestão escolar vai muito além da administração de recursos financeiros, de pessoal ou de patrimônio escolar, não se resumindo à pessoa do diretor, que até recentemente, atuava como um gerente a quem competia zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos ditados por órgãos centrais. As primeiras discussões sobre qualidade da educação surgiram, a partir do lançamento de um Relatório nos Estados Unidos, em 1983, denominado “Uma nação em risco”, que afirmava que o estado da educação no país ameaçava a competitividade e integralidade nacional. No ano seguinte, em conjunto com a OCDE, os Estados Unidos promoveram uma reunião internacional de ministros da Educação, no qual se decidiu promover a qualidade da educação como uma tarefa prioritária para os países membros da organização. Considera que o sentido de qualidade é proveniente de uma construção social. Salienta que é importante saber como se estabelece ou como se estrutura a relação entre os sujeitos e aquilo que é qualificado. O termo qualidade tem um caráter polissêmico, não se traduzindo em termos essenciais ou absolutos e não encerrando um conceito neutro. A este propósito, a Unesco/Orealc (2007) diz que ‘qualidade’ é um conceito com significado plural que, na maioria das vezes, não são coincidentes, implicando um juízo de valor acerca tipo de educação que se queira para formar um ideal de pessoa e de sociedade. O principal fator que determinou a centralidade do tema ‘qualidade’ na área educacional, tornando-se um dos principais elementos das políticas educacionais nos países latino-americanos, está justamente associado ao caráter ambíguo do termo”. Como anteriormente citado, a metodologia de pesquisa utilizada para analisar as falas dos professores e gestores oriundas das rodas de conversas, levou a dois temas nucleares que foram acima analisados: ‘o que de fato significa gestão escolar’, e ‘como a gestão escolar se relaciona com a qualidade da educação’. Intrinsecamente relacionados a estes dois temas nucleares surgiram, três ancoragens que sustentam e explicitam os temas nucleares (gestão com visão sistêmica; família-escola-comunidade; formação para a gestão; avaliação da gestão; gestão democrática). Estes elementos nucleares dão uma ideia, do que se trata, na visão dos professores e gestores participantes da pesquisa uma boa gestão escolar e, o que eles definem como uma educação de boa qualidade. Na primeira e na segunda ancoragem denominadas **gestão com visão sistêmica** e, **família-escola-comunidade**, as falas revelam que a escola não pode ser concebida como um ente isolado da sociedade. É necessário que o gestor tenha uma ampla visão do universo escolar e relacione este fator com as famílias e a comunidade. A família e a comunidade precisam estar integradas com a escola, colaborando no processo formativo que vai muito além do conhecimento acadêmico. Para Szymanski

(2010), o (re) conhecimento mútuo é o ponto de partida da relação família-escola, sendo este muitas vezes dificultado pelos pré-conceitos de um e de outro lado. Segundo a autora “Reconhecer significa sair dos limites estreitos do preconceito e abrir-se para as novas possibilidades de ser o outro e de ser-com-o-outro”. (SZYMANSKI, 2010, p. 107). Pode se afirmar que quando se trabalha de forma coletiva, o engajamento vai se fazendo de forma natural, possibilitando aos professores e gestores se envolverem no cuidado do aluno e nos aspectos relacionados a sua aprendizagem. Na terceira ancoragem, **formação para a gestão**, percebe-se a partir das falas das rodas de conversas, o quanto a formação continuada é importante para o exercício da gestão. A área educacional, possui docentes formados nas mais diferentes áreas do conhecimento, com um excelente percurso acadêmico. No entanto, poucos são os currículos formativos que possuem na sua grade o tema da gestão escolar. Atualmente, para alguém que assume a gestão de uma escola, embora seja de grande importância a boa vontade, isto se mostra não ser suficiente, devido ao elevado grau de complexidade que é a ecologia escolar. A demanda em ordenar os trabalhos da escola e atender, simultaneamente, as questões provenientes do contexto escolar, exigem, portanto, do gestor uma formação diversificada e não apenas específica do ato de gerir. Percebe-se que ainda são insuficientes as ferramentas formativas utilizadas pelos professores em situação de gerenciamento escolar. Relacionados a estes dois temas nucleares estão três ancoragens: gestão com visão sistêmica; família-escola-comunidade; formação para a gestão. Estas ancoragens são importantes indicadores para o exercício de uma boa gestão e uma educação de qualidade e que traduzem a concepção de gestão escolar das pessoas que estão nestas escolas. Na primeira e na segunda ancoragem, gestão com visão sistêmica e família-escola-comunidade, as falas revelam que a escola não pode ser concebida como um ente isolado da sociedade, ou seja, a família e a comunidade precisam estarem integradas com a escola, colaborando no processo formativo que vai muito além do conhecimento acadêmico. Quanto à terceira ancoragem, formação para a gestão, também foi considerada pelos participantes, os quais entendem que não é possível fazer uma boa gestão improvisando, isto é, sem um adequado conhecimento técnico- administrativo. Entre as complexas, dinâmicas e diferentes realidades escolares atuais, conclui-se, a partir das falas nas rodas de conversas que, para os membros da comunidade escolar existe uma relação intrínseca entre a maneira de exercer a gestão e a qualidade da educação. O fato de o gestor da escola ser um bom administrador, conhecer profundamente questões didático-pedagógicas, ou mesmo exercer sua função de forma democrática, não garante a qualidade da educação. É necessário que ele aja com transparência, estabeleça relações francas com as famílias, confie no corpo docente e se atualize constantemente, sobretudo para uso de tecnologias digitais, de informação e comunicação, uma vez que os processos estão cada vez mais dependentes e disponíveis nos meios virtuais. Aprofundar as diferentes nuances e perspectivas da gestão escolar e da qualidade da educação se faz necessário, e é, o que pretendemos continuar fazendo, sobretudo, considerando o momento atual, onde o distanciamento social provocado pela pandemia da Covid-19, a implantação da BNCC, e a falta de políticas públicas sólidas para a área educacional, entre outros, trazem muitos questionamentos e incertezas. As pesquisas com critérios científicos e publicações qualificadas, portanto, são de grande importância.

REFERÊNCIAS

BALL, Stephen J. **Global education Inc: New policy networks and the neoliberal imaginary**. London: Routledge, 2012.

_____. **Education Policy and Social Class**. The selected works of Stephen J. Ball. World Library of Educationalists series. London: Routledge, 2006.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sariknop. **Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Formação continuada e gestão da educação**. São Paulo: Cortez, 2003.

FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João Ferreira de. **A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras**. RBPAAE, v.25, n.2, p. 233-246, mai./ago. 2009. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19493/11319>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

FILGUEIRAS, Luiz Antonio Mattos. **O neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico**. In: BASUALDO, Eduardo M.; ARCEO, Enrique Neoliberalismo y sectores dominantes: tendencias globales y experiencias nacionales. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2006. p. 179-206. Disponível em: <[http:// bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/ grupos/basua/ C05Filgueiras.pdf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/basua/C05Filgueiras.pdf)>. Acesso em: 27 jan. 2015.

LEFÉVRE, Fernando; LEFÉVRE, Ana Maria Cavalcanti. **O Discurso do Sujeito Coletivo**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

SZYMANSKI, Heloísa. **A relação família/escola: desafios e perspectivas**. Brasília: Líber Livro, 2010.

UNESCO/OREALC. **Educação de Qualidade Para Todos: um assunto de direitos humanos**. Brasília: Unesco/Orealc, 2007. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150585>> Acesso em 18 fev. 2020.