



Resumo Expandido (Pôster): Eixo 3 - Políticas, gestão e avaliação Pós-LDBEN

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA GESTÃO, AVALIAÇÃO E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Ana Júlia Ferreira de Souza – UERN/Mossoró*
Fernanda Patrícia Cirilo Marques – UNOPAR/Mossoró**

Resumo: O objetivo desta pesquisa é compreender o papel do gestor escolar na gestão, avaliação e qualidade da educação considerando a perspectiva da gestão democrática. Para tanto, faz-se necessário ressaltar os objetivos específicos: discutir conceitualmente os pilares de transformação da gestão democrática; analisar como a avaliação pode contribuir para um ensino democrático de qualidade; e identificar como o gestor escolar contribui para uma gestão democrática no cotidiano escolar. A reflexão sobre como o gestor escolar pode estimular formas de utilização das avaliações como indicador unilateral da qualidade de educação leva ao entendimento de que a avaliação institucional das escolas não deve ser concebida como um objetivo numérico, mas sim como meio de buscar melhorias e aprimorar as políticas educacionais.

Palavras-chave: Gestor escolar. Avaliação. Qualidade.

Introdução

A escola é essencialmente um lugar de ensino aprendizagem, onde as práticas de gestão fazem parte desse cotidiano e materializam-se nas relações de um corpo de entendimentos que são estabelecidos através da própria comunidade escolar, isso inclui professores, alunos, pais, funcionários e a direção. Os aspectos relacionados ao papel de diretores de escolas se fazem presente nos diálogos de administradores, educadores e todos os que, atualmente, tomam decisões sobre a educação escolar.

Em contraposição, têm se observado problemas de fazer da gestão escolar um espaço que experimenta a democracia, participação coletiva e tomadas de decisão. Predominam no atual modelo de gestão, dimensões que privilegiam os aspectos centrados no controle e no monitoramento dos resultados que visam transformar a *qualidade* da educação a partir de uma ótica gerencialista.

Ainda que a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) registre o princípio da democracia como tarefa da gestão das escolas públicas brasileiras, esse movimento não é suficiente para que ela, de fato ocorra (MARINHO, 2020). A prova disso é que os mesmos princípios constitucionais dirigidos pela gestão democrática são referendados em outras legislações

* Graduanda em Pedagogia – (UERN-Mossoró).

** Graduada em Administração – (UFERSA-Mossoró), Graduada em Pedagogia – (UNOPAR-Mossoró), Pós-Graduada em Comunicação e Marketing – (UNOPAR-Mossoró), Pós-Graduada em Alfabetização e Letramento Escolar – (UNOPAR-Mossoró).



reguladoras, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - LEI nº 9.394, de 1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE - Lei nº 13.005, de 2014). Esses reforços demonstram a necessidade para que de alguma maneira a práxis desse princípio torne-o exequível.

A avaliação da aprendizagem ou avaliação do aluno, tem se tornado constantemente objeto de interesse dos políticos, educadores, pais, gestores escolares e demais segmentos da sociedade. Isso porque a discussão sobre a educação básica no Brasil tem sido ao mesmo tempo associada ao debate sobre a melhoria da qualidade da educação, com foco na avaliação do rendimento escolar, a partir dos resultados de sistemas de avaliação externa. Nesse contexto, o presente trabalho se justifica pela necessidade de reflexão sobre o gestor escolar enquanto sujeito ativo, que pode através de suas ações impulsionar novas formas do pensar escolar na utilização das avaliações como indicador unilateral da qualidade de educação. O estudo centra-se em algumas questões que buscamos elucidar: Qual a importância da avaliação para um ensino democrático e de qualidade? Qual a contribuição do Gestor Escolar nesse contexto?

Em esforço a tais questionamentos, alinha-se um estudo bibliográfico em torno dos aportes legais e normativos na área da gestão escolar, servindo de fundamentação teórica para outros estudos congêneres. A pesquisa tem como objetivo geral compreender o papel do gestor escolar na gestão, avaliação e qualidade da educação considerando a perspectiva da gestão democrática. Para isso, o estudo desenvolveu-se a partir dos objetivos específicos a seguir:

- discutir conceitualmente os pilares de transformação da gestão democrática.
- analisar como a avaliação pode contribuir para um ensino democrático de qualidade.
- identificar como o gestor escolar contribui para uma gestão democrática no cotidiano escolar.

É válida a ressalva que as discussões em torno da gestão escolar fazem parte de uma tarefa complexa, tendo em vista os traços do autoritarismo que disputam espaço dia a dia, com a democracia conquistada pelo povo brasileiro e que se encontram enraizadas no sistema de ensino tal como a difusão de uma gestão empresarial e mercadológica na educação, fruto do neoliberalismo.

Materiais e métodos

A presente pesquisa surge a partir de debates no grupo de estudo intitulado “Trilha 1: Política, planejamento e gestão da educação básica” que compõe a 2ª Edição do Projeto de Extensão - Trilhas Formativas em Políticas Educacionais promovido na Faculdade de Educação/FE em Mossoró-RN, tendo como coordenadora a Profa. Dra. Maria Edgleuma de Andrade.



Para efetivar seu objetivo, a pesquisa foi embasada por meio de uma análise bibliográfica, pautada por uma metodologia exploratória apresentando potenciais subsídios aos aspectos legais e normativos da gestão democrática, expressos na Constituição da República Federativa do Brasil (1988), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) - e no estudo de teóricos que desenvolvem trabalhos sobre as contribuições do gestor escolar no que tange às formas pela qual a avaliação é utilizado em âmbito nacional, na maioria das vezes empregada na contramão do real desenvolvimento da escola e dos alunos.

Discussão dos resultados

Na sociedade atual é recorrente o discurso onde às políticas de governo orientam a prática da gestão democrática na escola. A legislação vigente reafirma essas ideias convocando “a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Art. 14. Lei 9.394/94)”.

A partir disso, as reflexões a seguir situam o gestor escolar no contexto da gestão democrática, cujas exigências indicam a necessidade de preocupar-se com a complexa tessitura da democracia, ou seja, compreender a política, a filosofia educacional e as suas múltiplas dimensões de trabalho (MARINHO, 2019). Em todo caso, as concepções de sociedade, de homem e de educação não se restringe somente a homologação de leis, afinal,

[...] nada garante experiências bem-sucedidas se nos conformarmos apenas em “estar” numa estrutura que se intitula democrática. O que importa é exercer a condição de agente ativo, participativo, comprometido com o alcance de êxitos individuais e coletivos (SILVA, 2004, p.80).

Em conformidade, Luck (1998) alega que o entendimento de gestão já pressupõe um trabalho em que pessoas analisem situações e possam agir sobre elas em conjunto, afinal uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes.

À luz do exposto acima, debater *gestão; democracia; escola e currículo* requerem do gestor escolar um conhecimento não somente do processo educativo como um todo, mas de sua comunidade educativa a fim de que possa desenvolver ações propícias ao autodesenvolvimento e, conseqüentemente, um melhor desempenho de suas atividades.

Esse mesmo pensamento é comentado pela Matriz de Competências do Diretor Escolar, pois de acordo com o documento a atuação do diretor concorre diretamente para a qualidade do trabalho realizado na escola, além de ser pauta em diversos relatórios de pesquisas a definição de competências que são esperadas por esse profissional objetivando o sucesso do trabalho escolar.

O material publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE em 2010, nomeado por “*Improving School Leadership*” e em tradução livre “Melhorando a Liderança Escolar”, apresenta alguns indutores para atuação do diretor:

I) Apoiar, avaliar e possibilitar o desenvolvimento do trabalho docente (avaliação e monitoramento dos professores, investimento no desenvolvimento profissional de professores, manutenção de culturas colaborativas de trabalho); II) Definir metas, avaliações e responsabilidades (destaca-se a autonomia/discrecionalidade do diretor para estabelecer metas e planejar, além do uso de dados para beneficiar os estudantes); III) Gestão estratégica dos recursos (uso estratégico dos recursos humanos e financeiros, alinhando-os aos propósitos pedagógicos); IV) Sistema de Liderança (atuação para além dos limites da escola, estabelecendo relações com outras escolas para a troca de experiências e boas práticas).

Essas premissas notificam para o gestor escolar como sendo a figura que representa maior influência no ambiente escolar, isso o torna responsável legal pela instituição, pois é quem garante o funcionamento da escola, dentro aspectos administrativos e não menos importante, pedagógico. No entanto, o pensamento de uma gestão de qualidade de educação atrelada apenas ao rendimento escolar, em um contexto que se desconsideram as condições da escola, incentiva-se a competição e conseqüentemente, delega-se responsabilização (CÁRIA e OLIVEIRA, 2015).

Destarte, ressaltamos que a avaliação institucional das escolas não deve ser concebida como um fim, mas como um meio, uma instância que possa conduzir a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos (CÁRIA e OLIVEIRA, 2015). É preciso desconstruir o falso conceito de qualidade criado pelos diversos processos de bases “diagnósticas”, que são fortemente guiados pelos números, índices e estatísticas. Portanto, enquanto sujeito dirigente, o gestor escolar deve para além do planejamento dos conteúdos e objetivos de aprendizagem já designados, utilizar desses indicadores para o aprimoramento das políticas educacionais.

Considerações finais

Em função de uma série de lutas históricas, a gestão democrática se encontra, atualmente, nos principais instrumentos legais e de planejamento da política educacional. A pesquisa bibliográfica utilizada nos processos metodológicos deste trabalho conceitua a gestão democrática em sua forma dialogal como por um projeto administrativo pedagógico de qualidade que leve os indivíduos da escola e comunidade escolar e local a serem cidadãos ativos e participantes da sociedade como pessoas comprometidas em cumprir o princípio constitucional da gestão democrática.

Gestão, avaliação educacional e qualidade da educação, a relação entre essas ideias é assumida como se a avaliação pudesse gerar a melhoria da educação em uma perspectiva democrática e emancipatória. Por essa razão, pesquisam consideram no vínculo entre



características da liderança escolar e os resultados dos estudantes, a importância de aperfeiçoar os processos de preparação, seleção, indução, formação e avaliação de diretores escolares. Tudo isso, para que esse trato não venha a desvelar consequências para com a escola, o currículo e a formação de educadores. Assim, como parte de um amplo trabalho de pesquisa e de diálogo, essa pesquisa traduz uma breve reflexão e se propõe como uma referência para os debates e disseminação da temática no país.

Referências

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 28 abr. 2023.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm Acesso em: 28 abr. 2023.

BRASIL. *Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar*. Março 2021b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretorescolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192 Acesso em: 28 abr. 2023.

CÁRIA, N. P; OLIVEIRA, S. M. *Avaliação em larga escala e a gestão da qualidade da educação*. *Revista de Ciências Humanas - Educação*. v.16. n.26.p. 22-40. jul.2015

LUCK, H. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 2ed. Rio de Janeiro, 1998.

MARINHO, I. da C. *Administração Escolar no Brasil (1935 - 1968)*. Dissertação (Mestrado em Educação). 2014.197 p. Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde11112014-101357/publico/IASMIN_DA_COSTA_MARINHO_rev.pdf Acesso em: 28 abr. 2023.

MARINHO, I. C; VIDAL, E. M; VIEIRA, S. L. Diretores escolares do Brasil: mudanças no perfil e na gestão pedagógica no período 2007–2017. *Atos de Pesquisa em Educação*, v. 15, n. 3, p. 823-846, 2020.

OECD (2010) STOLL, L.; TEMPERLEY, J. *Improving School Leadership*. Paris: OCDE Publishing. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/education/improvingschool-leadership_9789264083509-en#page1. Acesso em: 28 abr.2023.

SILVA, S. P. Gestão compartilhada na escola, um caminho que se constrói. In ALMEIDA, Maria Bezerra de Lima. *Dialogando com a escola: reflexões do estágio e da ação docente*

nos cursos de formação de professores. 2º edição, editora Demócrito Rocha, Fortaleza, 2004.

