



A GESTÃO DA ESCOLA COMO FOCO DO “COMPROMISSO DE GESTÃO DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO” NA BAHIA

TEIXEIRA, Cymone Martins Cotrim.¹

RESUMO: O artigo A gestão da escola como foco do “compromisso de gestão da qualidade da educação” na Bahia, visa conhecer os eixos e princípios que norteiam o documento “Compromisso de Gestão da Qualidade da Educação” e analisar a matriz de ações propostas para a melhoria da qualidade da educação na rede estadual de ensino. Dessa forma, responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a importância atribuída à gestão da escola no documento “Compromisso de Gestão da Qualidade da Educação” da Bahia? Optou-se pela pesquisa qualitativa, firmada na análise de produções na área de políticas públicas, gestão da educação, gestão democrática e do documento Compromisso de Gestão. Como conclusão, aponta que a importância da gestão se encontra na expectativa de que o diretor escolar “qualificado” e eleito democraticamente possa contribuir positivamente para a melhoria da qualidade da educação oferecida pela instituição de ensino. A propósito de efetivar tais ações é que o diretor eleito deve apresentar um Plano de Ação que define objetivo e estabelece metas a serem alcançadas durante o ano letivo.

Palavras - Chave: Compromisso. Educação. Gestão

1. INTRODUÇÃO

Este estudo se inicia com a exposição da emergência e da expansão das políticas públicas para a educação desde a década de 1980, o processo de descentralização e as mudanças ocorridas ao longo desse processo. Discorre sobre o referencial de gestão escolar que norteia as discussões de qualidade da educação e a emergência por uma gestão democrática e das relações advindas das transformações sociais em curso, de novos modos de regulação dos sistemas educacionais. Nesta conjuntura, a técnica de análise documental foi considerada mais adequada para a realização da pesquisa, uma vez que, na definição de Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 5): “[...] é um procedimento que utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos mais variados”.

¹Mestranda em Ensino- Programa de Pós-Graduação em Ensino- PPGEn (Uesb).
Contato: cymonect@hotmail.com



O que aqui se propõe é analisar dentro desse contexto, a construção do Compromisso de Gestão da Qualidade da Educação pelo governo do Estado da Bahia e qual a importância atribuída à gestão neste documento.

2. UM CONTEXTO DE REFORMA

Com o processo de democratização toma folego entre os anos de 1980 e 1990 a descentralização das políticas públicas educacionais. Sob a aposta da autonomia das instituições escolares, a descentralização tomou força.

As mudanças implementadas na política educacional dos anos de 1990, são parte de um grande processo de redefinição do papel do Estado. Tais mudanças transformariam o sistema de ensino, com o intuito de elevar a qualidade da educação. No entanto, segundo Peroni (2003) o projeto de política educacional constatou que a redefinição do papel do Estado está se materializando nessa política através de dois movimentos: de Estado mínimo/ Estado máximo.

O que se pretende na verdade é uma transferência das obrigações sociais do Estado para a sociedade civil, tomando o discurso democrático como justificador dessa transferência de responsabilidade pública. No âmbito da educação a pseudoautonomia dada às instituições visam transferir tarefas e responsabilidades sob a égide da descentralização enquanto o Estado se apresenta como avaliador.

Após apresentar diferentes fatores e discorrer sobre cada um deles, a saber, regime federativo, falta de integração, desigualdades entre regiões, fragmentação da rede pública de ensino, Oliveira (2011), conclui que as mudanças no papel do Estado pretendidas pelas reformas educacionais dos anos de 1990, postulando maior desregulamentação e descentralização na gestão das políticas públicas sociais, envolvendo outros setores da sociedade, não resultaram em maior eficiência.

Na busca pela qualidade da educação, percebemos uma inversão no direcionamento da política educacional, provocando distanciamento entre as decisões educacionais e o contexto da escola, ficando para a escola a responsabilidade de se autogerenciar e assegurar a qualidade da educação. (PEREIRA, 2007, p. 18)

A construção da autonomia escolar deve considerar um processo de participação da equipe escolar e da comunidade, trazendo um ambiente de gestão compartilhada. Isso



implica o incentivo ao envolvimento da família, à participação do corpo docente e do entorno da escola.

Diante disso, Cury afirma que,

a gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha postulando a presença dos cidadãos no processo e produto de políticas dos governos. Os cidadãos querem mais do que serem executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão. (CURY, 2002 p. 172)

Gadotti (2003) aponta que uma escola pública popular e democrática supõe a democratização de sua gestão, a democratização do acesso e uma nova qualidade de ensino, que recoloca a questão da função social da escola.

Para tanto,

a escola deve ter autonomia para construir seu plano com a participação de seus atores, pois, se o plano é para a escola, seus membros, coordenados pela direção, são os que melhor conhecem suas problemáticas, suas necessidades e desejos.”(PEREIRA, 2007, p. 19)

Neste sentido, pensar o compromisso de gestão implica a convocação da comunidade, da unidade escolar, dos órgãos centrais para que sejam assumidas as responsabilidades e expectativas construídas.

2.1 Desafios da gestão: compromisso de gestão da qualidade da educação

Atendendo às reivindicações históricas dos movimentos sociais, e ao processo de descentralização e autonomia apregoado pelo Estado, a Secretaria da Educação do Estado da Bahia (SEC) define em 2007 princípios e eixos que nortearão a proposta pedagógica das escolas para uma educação de qualidade.

O referido documento reconhece que a educação como direito, requer mecanismos que garantam sua exequibilidade. Propondo para isso um compromisso político dos gestores a se responsabilizar pela qualidade da educação na Bahia. Nesse propósito decorrem as diretrizes postas no documento que servem de orientação para as instituições e as quais estas devem filiar-se com autonomia na organização das mesmas em suas escolas. Como afirma Andrade (2011, p. 335), “o problema central reside então



na articulação entre as diferentes esferas administrativas, ou seja, na articulação, de União, estados e municípios”.

Segundo a portaria nº 4.011/2008 publicada no diário oficial de 05 e 06 de abril de 2008, como marco da ação conjunta da SEC, DIREC e escolas da Rede de Ensino, propõe o estabelecimento de metas para a melhoria da qualidade da educação, ação conjunta entre os entes, um compromisso de todos com foco na educação, como deliberações da I Conferência Estadual de Educação Básica realizada em 2007.

Dentre as ações propositivas o art. 3º traz – As unidades escolares serão estimuladas a definir as suas metas e um plano anual descritivo das ações, mostrando as estratégias de todos para alcançar os resultados previstos. Este artigo é base para nossa análise uma vez que todas as deliberações antecedentes e posteriores convergem para o ambiente escolar.

A apresentação de um plano de ações e metas pelas unidades escolares prevê segundo a Portaria,

fortalecer o a organização do trabalho pedagógico na escola, promovendo o exercício permanente de democracia participativa que faz da escola um espaço de garantia e legitimação de direitos, e de vivência comunitária. (PORTARIA, nº 4.011/2008)

Dentre as estratégias de validação e legitimação das políticas públicas assenta-se a segurança de que,

os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público. (LDB, 1996)

Para a consolidação do Compromisso de Gestão da Qualidade da Educação uma das metodologias é a construção coletiva do plano de ação pela unidade escolar, com vistas a matriz de ações como: 1) foco da escola na aprendizagem; 2) a democratização da gestão escolar e; 3) a integração da escola à comunidade. Tais matrizes caracterizam o empenho por uma escola democrática, uma gestão participativa em busca da qualidade do ensino.



3. ANÁLISE DAS AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS PELO GESTOR JUNTO À ESCOLA

Eixo 1: O Foco da Escola na aprendizagem

Tendo como ação principal estabelecer um planejamento e um monitoramento contínuo da prática pedagógica a escola deverá atuar na elaboração, execução e avaliação do plano anual de trabalho, da escola, do coordenador e dos professores; realizar e registrar os momentos de AC; os professores elaborarem diagnóstico do progresso dos educandos conforme critérios estabelecidos no AC.

a aprendizagem se constitui como fator e fato de relevância fundamental para as relações sociais e, por si só, indaga a autoridade de certos conhecimentos e informações; indaga a responsabilidade de quem legitima e o próprio poder de legitimar o que se ajusta ou não aos diferentes grupos que compõem a sociedade. (SOUZA, 2007, p.15)

O foco na aprendizagem corresponde uma interlocução entre professores e alunos, propiciando e prática a partir do cotidiano escolar e do conhecimento educacional que fundamenta a prática pedagógica.

Promover a permanência e garantir o direito dos educandos a um percurso escolar digno é uma das ações que requer da escola, um acompanhamento do percurso dos estudantes com registros dos avanços, dificuldades, buscando a superação e o respeito aos diferentes tempos de aprendizagem. Neste sentido,

compreender as realidades culturais de diferentes grupos implica em organizar currículos flexíveis, construídos de forma a valorizar as diferentes manifestações culturais e reconhecer a possibilidade de articulação de seus atores/autores no cenário escolar. A escola verdadeiramente democrática deve acolher em seu seio, sem gerar exclusão ou discriminação por insucesso escolar, a enorme diversidade de alunos com seus ritmos e modalidades diferenciados de aprendizagem. (SOUZA, 2007, p. 23)

Para ampliar a formação plena dos educandos, a escola tem no processo educativo o desenvolvimento do confronto como o pertencimento dos sujeitos ao meio social. À escola, cabe perseguir novos currículos educacionais e de uma formação polivalente e diversificada. Assim, se constrói a relação pedagógica, com intencionalidades em ambientes de convivências múltiplas.



Eixo 2: A democratização da gestão escolar

Dentre as ações voltadas para a democratização da gestão escolar está a construção de instrumentos como o PPP, o PDE e o Regimento Escolar; e a consolidação de mecanismos da gestão democrática, o que configura a efetivação dos instrumentos citados de forma coletiva e sua exequibilidade dentro do cotidiano escolar.

O Compromisso de Gestão da Qualidade da Educação buscou justamente aprimorar estes instrumentos de forma que as instituições escolares possam com o apoio do poder central se organizar, executar e avaliar seus projetos.

Visto que a gestão democrática,

[...] só se efetiva por ações e relações que se dão na realidade concreta, em que a coerência democrática entre o discurso e a prática é um aspecto fundamental. A participação não depende de alguém que "dá" abertura ou "permite" sua manifestação. Democracia não se concede, conquista-se, realiza-se (HORA, 2002, p. 133).

O desenvolvimento pedagógico está diretamente ligado ao gerenciamento das políticas educativas, que demandam uma escola estruturada para assegurar condições didático-pedagógicas favoráveis para o aprendizado.

A importância da Gestão reside no fato de que sua atuação estabelece o tomus da integração na escola. Em outras palavras, promove a unidade da ação educativa, viabilizando o desenvolvimento dos recursos humanos da escola a fim de que a mesma alcance os objetivos propostos, numa demanda de diversidade que oportunize a todos os alunos obterem sucesso em suas trajetórias de aprendizagem. O gestor, portanto, se configura na perspectiva de coordenação e orientação, provendo esforços no sentido de que a escola disponibilize as melhores situações, tendo como foco o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes nos professores da organização. (SOUZA, 2005, p. 45)

Desse modo, valorizar as ações efetivas dos agentes escolares, suas iniciativas, participação e interesses dentro do contexto em que se insere, com o apoio dos órgãos centrais, mantendo, no entanto, sua legítima autonomia.

Eixo 3: A integração da escola à comunidade

A ação no âmbito de atuação da escola alinhada a este eixo está em diversificar os tempos e espaços de aprendizagem através da participação em projetos, promover e participar de campanhas de intervenção na comunidade local.



A apropriação dos espaços educativos é possibilidade social que oportuniza uma reorganização pedagógica, identificando em seu território local espaços que ofereçam oportunidade de educação. Sendo de extrema importância movimentos que consolidem o pleno exercício da cidadania para os educandos.

O papel da escola pode ser enriquecido por novas demandas sociais e atores que complementem a formação dos indivíduos. Farfus (2012, p. 39) diz que:

os espaços educacionais com a existência de uma comunidade transforma-se em espaço de construção de um trabalho articulado entre diversas organizações. Um trabalho que possibilite o desenvolvimento de uma nova cultura cotidiana, fundada no sentimento de fazer parte, de pertencimento a uma família, a uma escola, a espaços alternativos educativos, a uma comunidade, a uma nação. Uma cultura que fortaleça laços e relações e promova valores como solidariedade, respeito e generosidade.

Assim, a questão de ir além dos muros da escola é condição fundamental para o êxito da educação. Romper as barreiras que ainda persistem junto a comunidade, e chegar aos múltiplos espaços de atuação fora da escola.

4. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O delinear desses três eixos e as ações que os compõem traduzem significativamente qual o papel da gestão no Compromisso de gestão da qualidade da educação uma vez que as demandas ainda que norteadas, orientadas, financiadas e avaliadas pelos órgãos centrais NRE e SEC, recaem sobre o cotidiano da escola.

O gestor, no conjunto complexo que caracteriza o ambiente escolar, ocupa lugar central, para onde convergem todas as demandas dos diferentes atores que dele fazem parte. É por meio do diretor que a vontade do sistema escolar se manifesta; ele é o porta-voz do sistema na escola; mas é, também, o porta-voz da escola junto ao sistema.

Neste sentido, a importância da gestão se encontra na expectativa de que o diretor escolar “qualificado” e eleito democraticamente possa contribuir positivamente para a melhoria da qualidade da educação oferecida pela instituição de ensino. A propósito de efetivar tais ações é que o diretor eleito deve apresentar um Plano de Ação que define objetivo e estabelece metas a serem alcançadas durante o ano letivo.



5. REFERÊNCIAS

BAHIA. Secretaria da Educação. SEC. **Portaria nº 4.011/2008**. Diário Oficial Salvador- BA, 05 e 06. 04 de 2008.

BAHIA. Secretaria de Educação. **Compromisso de Gestão da Qualidade da Educação**. Salvador- BA, 2009.

BRASIL. Lei nº 9.394. LDB - **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, de 20 de dezembro de 1996. D.O.U. 1996.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. RBPAE v. 18, n. 2, jul.dez.2002.

FARFUS, Daniele. **Espaços educativos: um olhar pedagógico**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da escola? Princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 4 ed., 2003.

HORA, D.L. **Gestão perspectiva democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas – SP. Papirus, 9 ed. 2002.

OLIVEIRA, D. A. **Das políticas de governo a políticas de Estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira**. Edu. Soc., Campinas, V. 32, nº 115, p. 323 – 337, abr.- jun. 2011.

PEREIRA, S. M. C. **Gestão da escola como foco do discurso da qualidade na educação**. Práxis Educacional, n. 3; p. 13-28, 2007.

PERONI, Vera. **Política educacional e papel do estado: no Brasil dos anos 1990**. São Paulo: Xamã, 2003.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano I, número I, jul de 2009. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6>> Acesso em: 05 maio. 2017.



SOUSA, Luciene Porto Frazão. **Orquestrar a gestão escolar para respostas educativas na diversidade.** Rio de Janeiro: UERJ, 2007. Dissertação de Mestrado.

SOUZA, Vilma Aparecida de. A política educacional dos anos 1990 no contexto da reforma do Estado: ressignificação de conceitos e possibilidades. **Ensino em Re-Vista**, 89-101, jul.04/jul.05, 2005.