



Volume IV, número 1, jan-jun, 2023, pág. 92-101.

## GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DE EDUCAÇÃO

Brígida D'Oliveira Singo

### Resumo

O século XXI tem se mostrado fértil em transformações em vários campos do conhecimento, com desdobramentos em todos os segmentos da vida das pessoas. Por detrás dessas grandes transformações está a gestão escolar e qualidade de Educação - explorando os espaços da subjectividade. A gestão escolar transformou as relações, os sistemas de produção e as formas de geração e circulação do conhecimento. Podemos assim, admitir que a gestão escolar e a qualidade de educação estão a liderar uma nova cultura de se estar em todas as instituições de ensino. Objectivo da pesquisa é mostrar como a exploração dos espaços de subjectividade contribui para uma Gestão Escolar de Qualidade. Metodologia: narrativa qualitativa e bibliográfica-documental. Resultados esperado - apresentação e hierarquização de diferentes alternativas de gestão de qualidade.

**Palavras-Chave:** Educação; Gestão e Qualidade!

### Abstract

The 21st century has been fertile in transformations in various fields of knowledge, with developments in all segments of people's lives. Behind these major transformations is school management and quality of Education - exploring the spaces of subjectivity. School management has transformed relationships, production systems, and the ways in which knowledge is generated and circulated. We can thus admit that school management and quality education are leading a new culture of being in all educational institutions. Objective of the research is to show how exploring the spaces of subjectivity contributes to Quality School Management. Methodology: Qualitative narrative and bibliographic-documentary. Expected results - presentation and ranking of different quality management alternatives.

**Keywords:** Education; Management and Quality!



## Introdução

O século XXI tem se mostrado fértil em transformações em vários campos do conhecimento, com desdobramentos em todos os segmentos da vida das pessoas. Por detrás dessas grandes transformações está a gestão escolar e qualidade de Educação - explorando os espaços da subjectividade. A gestão escolar transformou as relações, os sistemas de produção e as formas de geração e circulação do conhecimento. Podemos assim, admitir que a gestão escolar e a qualidade de educação estão a liderar uma nova cultura de se estar em todas as instituições de ensino. A tendência da governança escolar corporativa é tida como um caminho para que as escolas e demais organizações pudessem ser dirigidas e monitoradas de forma transparente. Portanto, o questionamento se a minha escola está no caminho da governança, literalmente está relacionada com a forma como cada um explora os espaços da subjectividade. Contudo, é preciso reconhecer que as melhores práticas de governança corporativa baseiam-se em quatro princípios, a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade. A práticas que cada escola ou organização vai adoptar no seu dia a dia, ao invés de ir ajeitando o seu funcionamento durante anos, exige a definição do modelo a seguir. O artigo pretende mostrar o quão a relação entre os actores educacionais, promove a melhoria de qualidade na prestação do serviço público para o cidadão. O objectivo desta pesquisa é mostrar como a exploração dos espaços de subjectividade contribui para uma Gestão Escolar de Qualidade. A metodologia narrativa qualitativa preconizada é a bibliográfica-documental.

Ao questionamento anteriormente feito “se a minha (...)” surge um outro “como a gestão escolar influencia na qualidade do ensino”. Neste segundo questionamento, é fundamental que haja o reconhecimento de que, o trabalho do gestor incide não apenas em transformar a realidade com a finalidade de alcançar a aprendizagem de todos na escola, mas também no saber conduzir bem os processos de transformação e mobilização das pessoas para que todas tenham o mesmo foco, que é “o aluno”, sempre tendo compromisso com a sua aprendizagem. Logicamente que para uma gestão escolar de qualidade, o gestor precisa por um lado, de fazer um plano bem estruturado, em que a sua execução exija que se mantenha as finanças em equilíbrio e se estabeleça estratégia de monitoria das metas escolares. Por outro, comunique-se bem com a equipe, seja proactivo, helicopter-thinker-communicator, persuasivo e que desenvolva boas capacidades de um bom relacionamento com os pais e encarregados de educação dos alunos, investindo-se na autoformação e mantendo-se sempre actualizado. Este plano bem estruturado é um documento que servirá como um guia para todas as acções das actividades do ano letivo em questão. Os eventos, as reuniões pedagógicas, o calendário de provas, a monitorias e os



objectivos para aquele ano devem constar neste planeamento. A intenção do planeamento é que o gestor possa ser mais assertivo em suas tomadas de decisão e vale aqui lembrar, que o planeamento deve ser revisto periodicamente para efectuar os ajustes necessários e actualizar as demandas da instituição no que tange as dificuldades enfrentadas no trabalho pedagógico.

Outro aspecto essencial para uma gestão escolar de qualidade é o financeiro e é necessário que se defina no planeamento, qual será o orçamento para um determinado ano escolar como ele será distribuído. Este procedimento faz com que se controle não apenas os gastos e se mantenha de facto as finanças em equilíbrio, mas também que se estabeleça quais são as despesas prioritárias e que investimentos com maior potencial de retorno vale a pena fazer. O terceiro aspecto que se pode considerar na gestão escolar de qualidade é o estabelecimento e monitoria as metas escolares, pois não há como promover uma boa gestão escolar se não houver metas muito bem definidas. Elas são importantes para manter as equipes pedagógicas e demais funcionários coesos, motivados a darem o melhor de si para melhorar os processos de ensino e aprendizagem. Estabeleça e monitore por exemplo, as metas relacionadas com o desempenho dos alunos, com a qualificação dos professores, com a evasão e retenção de todos os envolvidos. Dessa forma, o gestor poderá definir as melhores estratégias para atingir os objectivos previamente estabelecidos. O estabelecimento claro e eficiente de uma boa comunicação com todos os membros da equipe pedagógica, constitui também um aspecto fundamental que faz parte de uma boa gestão. Este pressuposto condiciona que, os professores e os demais funcionários estejam plenamente conscientes sobre as metas que se supõe que sejam atingidas e sobre o que se espera deles. Além disso, um bom meio de comunicação permite também que o próprio gestor receba feedback da sua equipe e saiba que pontos precisa melhorar. No que tange ao desenvolvimento de um bom relacionamento de qualidade com os pais e encarregados de educação dos alunos, o bom gestor escolar é aquele que também sabe ouvir o que eles têm a dizer, esclarecer suas preocupações, acatar sugestões e envolvê-los nas actividades e projectos pedagógicos (Alarcão & Roldão, 2008). Outra característica essencial é que o gestor se mantenha actualizado sobre a sua actividade profissional e procure fazer cursos de capacitação, especialize-se, participe em congressos ou conferências. Os avanços tecnológicos também se aplicam à educação e actualmente, existem softwares que podem otimizar o trabalho do gestor, automatizando uma série de actividades e permitindo que o gestor se concentre mais em aspectos estratégicos. Além disso, esses softwares garantem eficiência e agilidade dos processos pedagógicos e ajudam também a mitigar desperdícios. A atenção aos métodos activos de ensino e de gestão é muito importante para que a escola não pare no tempo e mantenha-se competitiva no mercado. Portanto, uma gestão escolar de qualidade afecta directamente na percepção de valor



**REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES e-ISSN 2675-410X**

de pais-encarregados de educação, alunos e professores. É a partir dela que os processos de ensino e aprendizagem passam a se dar de maneira mais organizada, eficiente, o fluxo de trabalho é sistematizado e o desempenho dos professores e alunos é analisado e melhorado de maneira contínua. Além disso, com uma gestão escolar de qualidade, é possível antecipar problemas e chegar a soluções com mais eficácia e agilidade, mantendo as variáveis sob controle e atendendo às expectativas. Neste contexto são funções do gestor coordenar, influenciar, assegurar o processo de ensino e aprendizagem na escola e na comunidade. Ele promove não só o desenvolvimento individual, cria incentivos para a equipe, monitora a realização das actividades com performance e reconhece avanços alcançados, mas também é capaz de manter foco nos objectivos previamente definidos, compreende as suas responsabilidades e flexibilizar as práticas adotar para a resolução de problemas e melhorar a qualidade do ensino, reduzindo a evasão escolar e atraindo novos alunos.

Neste contexto, a questão de como a gestão escolar democrática pode contribuir para a melhoria na educação, leva-nos a uma reflexão que, para que realmente uma gestão escolar participativa e democrática contribua positivamente como indicador da qualidade do ambiente escolar, quando tem o gestor à frente da escola como líder que se apoia no seu elenco, estabelecendo as prioridades na implementação dos seus planos e suas realizações, para além de organizar, avaliar e participar nos resultados das aprendizagens dos alunos (Lück, 2005). Esta mesma autora reafirma categoricamente que "A escola deve ser uma comunidade de aprendizagem também em liderança, tendo em vista a natureza do trabalho educacional." Realmente é importante reconhecer aqui que nas diferentes literaturas a concepção de que a liderança é primordial no trabalho escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público. A formação e a atuação de líderes, até então restritas aos ambientes empresariais, foram adotadas pela Educação e passaram a ser palavra de ordem para enfrentar os desafios (caso de Moçambique, "a escola e a base para o povo tomar o poder", trazendo as palavras de Machel, 1979).

Realmente numa comunidade escolar moçambicana, é recomendável que essa liderança seja exercida pelo diretor. Mas a educadora Lück, vai além, pois ela defende, o estímulo à gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar. Onde isso ocorre, diz ela, nasce um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades. Portanto, um olhar as dimensões da gestão escolar, notamos que existem alguns aspectos que dizem respeito à organização da escola, como já nos referimos, são eles, o planeamento e



organização do ambiente de trabalho escolar; monitoramento dos processos de avaliação de resultados educacionais, incluindo a gestão dos respectivos resultados educacionais. O relacionamento entre os colaboradores, professores, equipe financeira e pedagógica é fundamental para o crescimento da instituição de ensino. Dessa forma, é preciso manter uma comunicação franca e disponível entre a gestão escolar e todo o Time de profissionais que actuam na escola. Para garantir uma estrutura de educação de qualidade de ensino, uma escola deve estar bem alinhada em todos os sentidos, incluindo a visão, a missão e os valores entre gestores, professores, alunos e pais e encarregados de educação. A autora reconhece aqui que, estes aspectos traduzem-se no que caracteriza uma gestão educacional de qualidade, embora saiba, contudo, que um dos princípios eficaz deve ser aberto, encorajador e inovador, pois ele deve estar centrado no aluno em suas decisões. O diretor também deve capacitar os professores e, ao mesmo tempo, fornecer-lhes o apoio e o treinamento necessários para crescer nas suas carreiras profissionais.

#### Enquadramento teóricos

A questão do que é a gestão escolar, durante a nossa auscultação em pesquisa do campo, deparamo-nos com as seguintes constatações: a Gestão Escolar compreende a organização da escola promovendo condições efectivas para garantir o avanço do processo de ensino-aprendizagem. Assim, as acções da escola devem estar pautadas e articuladas em quatro áreas fundamentais: pedagógica, administrativa, financeira e formação ou capacitação dos recursos humanos. Contudo, nos diferentes sectores das instituições educativas, a gestão escolar envolve não apenas as quatro áreas acima referidas, mas integram três pilares fundamentais, o de gestão de comunicação, de tempo e qualidade do ensino e de controle acadêmico escolar.

A questão sobre qual é o papel do gestor na escola, ficou claro que o gestor escolar tem o papel de gerir a escola a partir das directrizes e políticas públicas educacionais, além de implementar o projecto pedagógico de maneira a garantir que os alunos atinjam os objectivos desejados. Partindo do pressuposto que a educação é uma das principais bases da sociedade, pode-se então imaginar a grande responsabilidade que envolve as tarefas relacionadas à gestão escolar, ou seja, de uma escola, curso, creche ou universidade. Elas envolvem um contingente imenso de informações e actividades, nas quais é preciso analisar para descobrir a melhor forma de gerenciar todos esses processos escolares. O segredo para assegurar a excelência do ensino oferecido é a qualidade e a eficiência na sua gestão. Afinal, há mais coisas envolvidas do que apenas o ensino em si, pois o bom funcionamento de todas as operações da actividade



pedagógica devem permitir que os membros da comunidade acadêmica escolar estejam sempre bem preparados em suas práticas (Alarcão & Tavares, 2003). Dai a necessidade de termos apresentado ao longo desta segunda parte do artigo, o conceito de o que é a gestão escolar e como ela funciona, seus pilares, suas vantagens e de que forma é possível auxiliar todos os segmentos da escola. Antes de nos aprofundarmos propriamente nas vantagens e nas funcionalidades propiciadas pela gestão escolar, é necessário conceituar o que é gestão escolar, de modo a melhor definir aquilo que a caracteriza.

Segundo autora Lück, como já nos referimos, o primeiro passo de gestão escolar é tornar claros os objectivos educacionais da escola. Pois só assim as expectativas dos profissionais com relação à Educação permanecem elevadas, contribuindo para a construção do que ela chama de "comunidade social de aprendizagem". A questão chave que se coloca aqui, é realmente **quando o conceito de liderança, antes restrito ao âmbito empresarial, migrou para a Educação?**

**Olhando para aquilo que é a nossa história, pode se dizer que há** algumas décadas, o ensino público era destinado a poucos e orientado por um sistema administrativo centralizado. Nesse modelo, a qualidade era garantida com mecanismos de controle e cobrança. A sociedade mudou e passou a exigir a Educação para todos. Com isso, o ser humano se tornou o elemento-chave no desenvolvimento das organizações educacionais, tanto como alvo do trabalho educativo como na condução de processos eficientes e bem-sucedidos. **Contudo, é possível aprender a liderar, uma vez que** existem indivíduos que apresentam naturalmente determinadas habilidades para exercer esse papel e certamente o farão se o ambiente favorecer. Mas mesmo eles precisam de orientação para operacionalizar essa habilidade, desde que envolvam todas as opiniões do seu colectivo em nome do bem comum. Trata-se de facto, de um exercício associado à consciência e responsabilidade social, onde a gestão é participativa, há a oportunidade de desenvolver essa característica em diversos profissionais. Importa salientar aqui, que somente organizações autoritárias e centralizadas não permitem isso. E a escola, é claro, não faz parte dessas organizações e a sua gestão não deve ser assim.

A gestão escolar é uma espécie de modelo educacional elaborado pelas instituições de Ensino, cujo intuito é impulsionar e coordenar diferentes dimensões das habilidades, dos talentos e, também das competência educacional, aprimorando o ensino-aprendizagem, facto evidenciado por Ketele & Roegiers (1993), quando abordavam aspectos de supervisão pedagógica. Vale ressaltar que o conceito se diferencia da “administração acadêmica ou escolar”, cujo seu



objectivo é aplicar princípios e estratégias essenciais para ampliar a eficácia dos processos dentro da instituição e, assim, promover uma consistente melhoria do ensino oferecido aos alunos. Ao definir a gestão como elemento prioritário em seu escopo de acções, a escola adquire a capacidade de se concentrar na promoção do crescimento, da coordenação e da organização das condições básicas para alavancar um progresso sustentável. Esse é o pilar mais importante de todos e ele deve ser a prioridade máxima da instituição, uma vez que está directa ligada à actividade pedagógica. Sendo assim, a gestão pedagógica está relacionada a elementos de máxima relevância, tais como planear e organizar o sistema educacional; gerir os recursos humanos; melhorar as práticas educacionais; aprimorar as metodologias de ensino; elaborar e implementar projectos pedagógicos; definir metas para otimizar a relação de ensino-aprendizagem. O objectivo principal da gestão administrativa da escola é gerenciar os recursos materiais, físicos e financeiros da instituição (Machel, 1979). Ela é responsável por cuidar do patrimônio e assegurar a coerência de sua utilização e garante que sua actuação seja exemplar, imprescindível, pois mantém um estado de constante atenção às normas e leis educacionais; ter atenção com as actividades rotineiras da escola e de outras áreas pertinentes, de forma a realizar melhor trabalho dos profissionais pedagógico.

Na gestão da escola, a preocupação é lidar com todos os aspectos pertinentes às rotinas educacionais. Seu foco primordial é a obtenção de resultados, de empenho na execução de uma liderança exemplar, de relevância curricular e da participação activa dos encarregados de educação. Na gestão escolar existe a gestão escolar participativa, que é aquela em que a comunidade participa activamente do planeamento, execução e fiscalização dos recursos gastos pela escola (Danielson, 2010). As decisões são por um lado, tomadas pelo conselho da escola, formado por representantes dos encarregados de educação, alunos, professores, e diretores escolares. A gestão escolar democrática por sua vez, iguala-se a participativa, pois tem como principio a participação de toda a comunidade escolar na gestão da instituição de ensino e isso requer também o envolvimento do grupo-alvo anteriormente referenciado (pais, alunos, professores, diretores pedagógicos e escolares).

#### Resultados:

O diálogo com a comunidade escolar é essencial para construção de uma gestão escolar democrática, e isso envolve trabalhar com opiniões divergentes sobre as decisões da



escola. Dessa forma, o gestor deve agir como **mediador**, indicando os melhores caminhos para atender as demandas de todas as pessoas envolvidas e garantir que os resultados sejam compartilhados por todos. Como dizia Alarcão, (2002), um bom gestor escolar deve envolver seus colaboradores e funcionários com os objectivos da escola e fazer com que todos se sintam como um time, pois faz parte de suas atribuições **valorizar o desempenho dos colaboradores**, estimular a busca por capacitações e melhorias, incentivar o bom relacionamento entre as equipes, entre outras funções. O sucesso no desempenho da instituição depende do trabalho conjunto harmonia e com respeito. Logo, o gestor que sabe gerir os recursos humanos de sua organização garante bons resultados e uma equipe satisfeita e motivada. O gestor escolar deve estar em **constante actualização** e é importante fazer cursos que capacitem o profissional com novas técnicas de administração, com boas ferramentas e com métodos de gestão. Assim como se ensina para os alunos, a educação não acaba na sala de aula. O gestor precisa caminhar junto com as mudanças que o mundo passa e levar conhecimento para o seu ambiente de trabalho. As escolas precisam trazer inovações que deem um diferencial competitivo frente a outras instituições. Por isso, o gestor deve conhecer ferramentas e metodologias de ensino inovadoras que transformem o ambiente educacional em função das exigências do mercado (Alarcão, 2002). Além de conhecer as novidades, ele deve entender como elas podem ser úteis para a realidade da sua escola e capacitar os professores para aplicar as inovações em sala de aula. Estratégias como o ensino híbrido e as metodologias activas de aprendizagem são tópicos que devem fazer parte da rotina das escolas, já que promovem o protagonismo do aluno engajado com as aulas.

### Conclusão

A escola é um espaço que permite a convivência, a construção e a socialização de saberes das pessoas que fazem parte dela. E, para isso, é essencial que todos os envolvidos tenham oportunidade para decidir, pensar e compartilhar, desenvolvendo autonomia no processo pedagógico. O papel do gestor escolar é garantir que a educação seja emancipadora e que os direitos sejam respeitados para toda a comunidade escolar. Assim, além de administrar, o gestor representa um espaço que tem uma função social



muito clara, formar cidadãos que vão transformar a sociedade, onde estão inseridos. Os indicadores da Qualidade de Educação Segundo a UNESCO, incluem a qualidade dos alunos (os alunos estão saudáveis, bem nutridos e prontos para participar e aprender, apoiados na aprendizagem por suas famílias e comunidades), de Ambiente (o ambiente é saudável, seguro, protetor e sensível ao gênero, e oferece recursos e instalações adequados), de conteúdos (o conteúdo está refletido em currículos e materiais relevantes para a aquisição de habilidades e conhecimentos básicos), de processos (processos através dos quais professores treinados usam abordagens de ensino centrado na criança em salas de aula e escolas bem administradas e avaliação que apoia a aprendizagem) e de resultados (resultados de qualidade que englobam conhecimentos, habilidades e atitudes, e estão ligados a metas nacionais para a educação). Finalmente a questão chave é como posso dentro da minha liberdade, me engajar numa gestão sábia, preocupada com a visão e ao mesmo tempo com a reflexão sobre o que pensa, o que faz (como consequência do que pensa).

Neste contexto, a questão de **como dirigir uma escola para que ela melhore continuamente a sua gestão, o** segredo mesmo, é nunca ficar satisfeito com o que já foi conseguido, pois a satisfação leva à acomodação, o que deixa o gestor impossibilitado de perceber perspectivas do seu colectivo e incorporar na sua gestão para alcançar novos patamares. É muito comum ouvir diretores dizendo, em diferentes níveis ou cursos de formação, , como fazia referencia o Lück, (2005), "isso eu já faço" ou "isso a minha escola já tem". Fica evidente que, contente com a situação posta, vai ser difícil ele se mobilizar para qualquer mudança e explorar a sua subjectividade. É preciso ter cuidado, pois os processos educacionais são complexos e sempre há desdobramentos novos a desenvolver, onde os resultados e competências podem sempre melhorar ou serem aprimoradas e desenvolvidas.

## Bibliografia

- Alarcão, I. (2002). Escola reflexiva e desenvolvimento institucional. In Supervisão na formação de professores. Porto: Porto Editora



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES e-ISSN 2675-410X

- Alarcão, I., Tavares, J. (2003). *Supervisão da Prática Pedagógica –Uma Perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Alarcão, I. & Roldão, M., (2008). *Supervisão. Um Contexto de desenvolvimento profissional dos professores*. Mangualde: Edições Pedago
- De Ketele, J.& Roegiers, X. (1993). *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Danielson, C. (2010). Melhorar a Prática Profissional- Um quadro de referência para a docência. Editorial do ME
- Lück, H. (2005) fala sobre os desafios da liderança nas escolas
- Machel, S. M. *Fazer da escola, uma base para o povo tomar o poder*. Maputo: Departamento do ideológico da FRELIMO, 1979.
- Machel, S. M *Organizar a sociedade para vencer o subdesenvolvimento*. Maputo: Departamento do ideológico da FRELIMO, 1979a

**Recebido: 30/10/2022. Aceito: 14/12/2022. Publicado: 1/1/2023.**

**Autora:**

Brígida D'Oliveira Singo - Profa. Dra. Autando junto à Universidade Licungo -  
Faculdade de Ciências Tecnologia, Moçambique.

E-mail: bisingo@unilicungo.ac.mz

**País:** Moçambique