

A qualidade como princípio norteador da atuação dos gestores e coordenadores pedagógicos no ensino fundamental¹

Quality as a guiding principle for the performance of managers and pedagogical coordinators in elementary education

La calidad como principio rector del desempeño de directivos y coordinadores pedagógicos en la educación básica

Jânia Cardoso dos Santos²

Christiane Andrade Regis³

Simone Leal Souza Coité⁴

Artigo Científico

Linha de Pesquisa: Prática Pedagógica, Currículo e Formação de Professores

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo apresentar o conceito de qualidade emitido por gestores e coordenadores pedagógicos no âmbito do ensino fundamental considerando suas múltiplas significações e dimensões. Autores como Luck (2009), Rios (2011), Vasconcelos (2019) e Imbernón (2016), dentre outros, compuseram o rol de discussão que subsidiou a fundamentação teórica. A pesquisa de abordagem qualitativa buscou a compreensão do fenômeno empregando como instrumento entrevistas com gestores e coordenadores pedagógicos. Os aspectos que emergiram deste estudo permitiram identificar as fragilidades no que se refere ao conceito de qualidade expressos nas falas dos informantes, a falta de alinhamento tanto no que concerne aos saberes e fazeres da equipe diretiva quanto a visão mais ampliada dos processos de ensino e aprendizagem enquanto função social da escola.

Palavras-chave: Equipe diretiva. Qualidade. Ensino Fundamental.

Abstract

¹ Este trabalho faz parte das atividades do Grupo de Pesquisa EDUCATIO – Políticas Públicas e Gestão da Educação, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

² Universidade do Estado da Bahia -UNEB, Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, jacsantos@uneb.br

³ Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Doutora em Políticas Sociais e Cidadania, cregis110@gmail.com

⁴ Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Doutora em Educação, simonescoite@gmail.com

The present work aimed to present the concept of quality issued by managers and pedagogical coordinators within the scope of elementary education considering its multiple meanings and dimensions. Authors such as Luck (2009), Rios (2011), Vasconcelos (2019) and Imbernón (2016), among others, composed the discussion list that supported the theoretical foundation. The qualitative research sought to understand the phenomenon using interviews with managers and pedagogical coordinators as an instrument. The outlook that emerged from this study made it possible to identify weaknesses regarding the concept of quality expressed in the informants' statements, the lack of alignment so much with regard to the knowledge and actions of the management team and the broader view of the teaching and learning processes as a social function of the school.

Keywords: Management team; quality; elementary school.

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo presentar el concepto de calidad emitido por directivos y coordinadores pedagógicos en el ámbito de la educación básica, considerando sus múltiples significados y dimensiones. Autores como Luck (2009), Ríos (2011), Vasconcelos (2019) e Imbernón (2016), entre otros, conformaron el listado de discusión que sustentó la fundamentación teórica. La investigación cualitativa buscó comprender el fenómeno utilizando como instrumento entrevistas a directivos y coordinadores pedagógicos. Los aspectos que surgieron de este estudio permitieron identificar debilidades respecto al concepto de calidad expresado en los dichos de los informantes, la falta de alineación tanto respecto de los conocimientos y acciones del equipo directivo como de la visión más amplia de la enseñanza. y procesos de aprendizaje como función social de la escuela.

Palabras-clave: Equipo directivo. Calidad. Enseñanza fundamental.

1 Introdução

Há dois personagens na escola que podem atuar como propulsores/guardiões dos padrões mínimos de qualidade educacional que são: gestor escolar e coordenador pedagógico, que implicam a necessidade de terem visão abrangente da organização do trabalho escolar e pedagógico e do conjunto de suas competências, num movimento de ação, monitoramento e avaliação. Há a necessidade de que tais atores compreendam desde a função social da escola aos pormenores do cotidiano imbricados no fazer educativo, no chão da escola e em seu entorno. Assim, para além dos processos mais amplos que competem a dinâmica da gestão e coordenação pedagógica, construir um olhar acerca da totalidade e relações entre os elementos e fatores quem compõem a dinâmica educativa são condições para a construção da noção de qualidade.

Diálogos permanentes desses dois atores definirão com clareza, que o ensino é meio para a materialização dos processos de ensino e de aprendizagem, portanto,

há de se cuidar com propriedade dos processos que levam à aprendizagem por intermédio de bases de ensino consistentes.

Notadamente, surge a necessidade de que coordenadores e gestores escolares tenham o cuidado em documentar suas ações ao longo de sua atuação, a fim de que toda comunidade possa conhecer suas ações e atribuições para aperfeiçoamento da trajetória no contexto da escola.

A instrumentalização desses sujeitos perpassa por ambiência de desenvolvimento profissional pautado na pesquisa, no conhecimento de políticas públicas e reflexões sobre o seu campo de atuação. A ambiência proporciona a apropriação do campo de atuação e, em consequência, o campo da pesquisa e conhecimentos acerca das políticas Públicas subsidiam o fazer cotidiano via compreensão teórica. Dessa forma, as reflexões ao longo da atuação poderão significar ações compreendidas entre o campo formativo e de atuação.

Tradicionalmente, quando se fala do gestor escolar, atrela-se muito ao fato de que é um administrador por excelência, o que na verdade é uma visão equivocada, visto que o papel desse profissional vai muito além de questões técnicas. A qualidade do serviço ofertado pelas escolas se assenta na competência humana, técnica e política de seus profissionais (Rios, 2001) em oferecer para os estudantes e sociedade experiências educativas com acervo considerável de conhecimento. Para Luck (2009) nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam, assim como nenhum ensino pode ser democrático, de qualidade⁵ para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade.

A identidade da escola é firmada com práticas coletivas bem definidas e pautadas no cerne do processo pedagógico. Para Hoy e Miskel (2015), são os aspectos básicos dos processos de ensino e aprendizagem que regulamentam e moldam as decisões administrativas da escola, ou seja, fornecem o cenário para a tomada de decisões. Assim, é possível pensar a escola como espaço constituído de

⁵ Considerando a polissemia do termo, neste artigo a qualidade será entendida na perspectiva de alguns eixos balizadores, como política de valorização e reconhecimento dos sujeitos sociais, avaliação para inclusão, a gestão como mediadora dos recursos e o monitoramento

componentes estruturais, culturais e políticos e, a simetria destes, precisa estar afinada com o processo educacional, ponderando as especificidades e idiossincrasias do cenário escolar, pois quanto maior a congruência dos postulados, maior será o alcance social.

Para que o coordenador exerça o papel de protagonista que se espera, é necessário que o gestor escolar entenda a necessidade de distribuir a liderança no ambiente da escola, não apenas como um ato de bom senso, mas uma atitude moralmente responsável a ser tomada. Dessa forma, Hargreaves e Fink (2007, p. 92) chamam atenção para o fato de a literatura pressupor que liderança escolar seja sinônimo de liderança de diretores de escola, ignorando outros atores que compõem a equipe de gestão no ambiente escolar, a exemplo dos coordenadores pedagógicos. Esta relação precisa ser construída sob a égide de práticas autenticamente democráticas, pois a polarização equivocada do ideário, bem como o autoritarismo podem causar rupturas indesejáveis.

O conceito de qualidade e a repercussão nas práticas escolares

Qualidade é uma categoria conceitual indispensável em estudos que tenham como objeto práticas sociais de avaliação, pois sua centralidade é historicamente determinada e tem íntima relação com interesses e valores político-educacionais de instituições da sociedade. Há uma busca por uma educação que não contemple especificamente a diretriz da “qualidade total”, que tem a preocupação em atender às novas exigências de acumulação do capital. Fica-nos a impressão de que, nos últimos anos, a qualidade aparece como conceito multifacetado, ou até mesmo genérico, cuja definição não é consensual.

Para Imbernón (201, p. 15) pondera que

[...] se atribui a esse multifacetado conceito um enfoque vago, técnico, baseado na eficiência e na efetividade, de padrões e burocratizante, de qualidade tão em moda nos últimos anos em aplicações e determinados modelos de qualidade provenientes do mundo empresarial, de onde surgiu, como se as crianças fossem objetos de uma fábrica e os professores, sua máquina [...].

A visão da qualidade pelo viés economista remete ao conceito da qualidade total tão em voga na América Latina e no Brasil, especialmente no final dos anos de 1980. Nesse tempo, o discurso de qualidade no campo educacional começou a se desenvolver como contraposição ao discurso da democracia (Anderson, 1996).

Não desconsiderando a relação da Educação Básica com os aspectos econômicos, a visão pluralista de qualidade, também chamada por Cardoso (1991) de crítica, prevê outras funções sociais para esse nível educacional. Assim, os aspectos socioculturais, políticos, éticos e democráticos são constituintes de uma concepção ampliada da educação no mundo e no Brasil. Nessa perspectiva, a Educação Básica possui grande responsabilidade no desenvolvimento da sociedade, pois está associada à função política de formação para a cidadania e demais objetivos nacionais.

Por essa razão, qualidade é uma expressão que ganha sentido na medida em que se associa aos termos de diferenciação, pertinência e relevância. Sobre isso, Dias Sobrinho (2005, p.150) chama atenção com propriedade para o fato de que qualidade requer pertinência social, pois educação de qualidade é aquela que: “[...] ademais de cumprir com rigor os imperativos da ciência, ajuda a construir patamares mais elevados de uma sociedade plural, justa e democrática”.

O processo avaliativo tem natureza política, e a qualidade é demonstrada à medida que a educação cumpre suas finalidades socioeducativas de produção do conhecimento e de formação humana. Assim, cada instituição de educação necessita ter clareza conceitual e metodológica na sua missão pública, desenvolvendo uma gestão capaz de atender os objetivos pré-estabelecidos para a promoção de sua qualidade de ensino e política.

Assim, a qualidade será imbricada na função pública de formação de seus estudantes, na realização de suas atividades e na produção dos conhecimentos com pertinência e relevância social, dados os desafios da conjuntura social. Então, para identificar a qualidade de uma instituição escolar, cabe, a partir de sua realidade concreta, fazer um balanço crítico e reflexivo de seus projetos, metas, modos de atuação, fragilidades e potencialidades em contexto.

Nesse sentido, quando Bondioli (2004) sugere que a qualidade precisa ser negociada ou transacional, evidencia-se o papel da coletividade, do envolvimento de

sujeitos e grupos que participam do processo educativo na definição dos aspectos que representam o que é e como deveria ser. Nesse contexto, a autora diz que:

A qualidade não é um dado de fato, não é um valor absoluto, não é adequação a um padrão ou a normas estabelecidas a priori e do alto. Qualidade é transação, isto é, debate entre indivíduos e grupos que têm um interesse em relação à rede educativa, que têm responsabilidade para com ela, com a qual estão envolvidos de algum modo e que trabalham para explicitar e definir, de modo consensual, valores, objetivos, prioridades, ideias sobre como é a rede [...] e sobre como deveria ou poderia ser (Bondioli, 2004, p. 14).

Sob este ponto de vista, para se definir como deveria ou poderia ser uma Educação Básica de qualidade, em princípio, os atores sociais que vivenciam o fenômeno avaliado devem negociar os aspectos que consideram relevantes para qualificar um fenômeno, tendo em vista suas necessidades reais e as possibilidades de mudanças. Isso se faz, segundo a autora, por meio de debates que tenham como referência a responsabilidade social e o papel formativo das instituições escolares.

Para tanto, é plausível ter a participação dos atores sociais para validar os critérios elaborados pelo grupo, bem como concretizar os aspectos negociados e compartilhados. Assim sendo, o trabalho em prol da qualidade é um exercício político, democrático de fazer educação.

Nesse movimento, observa-se que a qualidade não é absoluta, e sim plural, pois admite idiosincrasias dos sujeitos em contexto, as quais são expressas por meio de suas histórias, suas culturas e condições materiais de existência e trabalho educativo. Assim, a natureza contextual da qualidade enriquece as possibilidades de participação dos sujeitos.

A natureza autorreflexiva alimenta-se do devir em contexto, pois, ao negociar e definir as prioridades, bem como colocá-las em prática, provoca-se a autorreflexão da qualidade, a qual acontece baseada em referências precisas da realidade. Para Bondioli (2004, p. 15), fazer qualidade não implica somente um agir, mas também “refletir sobre as práticas, sobre os contextos, sobre os hábitos, sobre os usos [...] para examinar o seu significado em relação aos propósitos e seus fins”.

A capacidade de autorreflexão dos sujeitos em contexto pode, pela natureza processual da qualidade, desencadear mudanças na cultura do trabalho escolar e pedagógico, de tal sorte que será possível sair dos espaços de negociação, com

apropriações substanciais sobre o fenômeno avaliado, e com a articulação de esforços ideológicos e político-pedagógicos dos grupos, de maneira a induzir melhorias nas escolas. Nessa perspectiva, o trabalho avaliativo não cumpre apenas o papel do controle e mensuração da qualidade, mas pode apresentar-se como uma lógica indutora do desenvolvimento institucional.

Diante da polissemia conceitual sobre a qualidade e, em decorrência disso, da dificuldade de objetivar o que é qualidade, alguns apontamentos são necessários: o que a escola dos anos iniciais precisa apresentar para ser considerada de qualidade e que critérios e instrumentos são usados pelo Estado para avaliar a qualidade da Educação Básica?

Um diferencial que deve ser considerado para se atingir qualidade diz respeito à infraestrutura das escolas e ao programa de formação, que podem responder, em princípio, pela melhoria dos processos educativos. Uma outra questão que precisa ser acentuada é o fato de que a qualidade pode ir além da retratação da aprendizagem, promovendo efetivamente ajustes nos resultados da escola.

Nesse sentido, notamos que uma das alternativas mais recorrentes para a materialização da qualidade é o uso dos indicadores, termo que, em latim (*indicare*), significa “apontar”. Assim, o uso do termo sugere que, por meio da avaliação externa, a qualidade das instituições será apontada por meio de um conjunto de traços, sinais e características da realidade a ser avaliada, denominadas de dimensões.

Dessa maneira, igualmente à totalidade dos elementos que compõem a avaliação externa, os indicadores têm um caráter eminentemente político, na medida em que podem servir para corroborar ou não, determinadas visões e propósitos sobre a função social da Educação Básica.

3 Metodologia

O interesse epistemológico da pesquisa buscou romper com a visão muitas vezes equivocada do papel assumido pela equipe gestora da escola. A posição das pesquisadoras foi de pôr em evidência os vínculos necessários desses importantes pares no contexto escolar. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, com foco na compreensão declarada dos participantes

acerca do conceito de qualidade. Quanto aos percursos metodológicos de investigação, foi adotado o estudo de campo, tendo como interlocutores os 03 (três) gestores e 3 (três) coordenadores de escolas da rede municipal de ensino de um município do Oeste da Bahia, cujo objetivo foi verificar os conceitos de qualidade adotados pela equipe diretiva.

4 Análise e discussões dos dados

A realidade social das escolas reflete, hoje, os conflitos existentes nas famílias e meios circundantes. Assim, construir conceitos de qualidade requer não somente a identificação de condições mínimas, mas, sobretudo, toda a natureza da instituição e principalmente os objetivos educativos. É extensa a lista de indicadores indispensáveis para se ter uma educação de qualidade. Inicialmente é aconselhável que haja sujeitos formados na perspectiva de competências técnica, pedagógica e política, e que se tenham definidos os padrões mínimos de *qualidade de ensino*⁶. A Unesco (2003) ainda aponta como critérios para qualidade: a relevância, a pertinência, a equidade, a eficiência e a eficácia.

Não se pode negar que assumir o conceito de qualidade é um processo complexo, cuja ação não é meramente técnica, mas também ideológica. Assim, é possível enxergar nos depoimentos similaridades distorções no conceito de qualidade, apontados por alguns gestores, a saber:

[...] a sala de aula com mobiliário adequado, com climatização, desde a formação de quem está trabalhando com as crianças, tanto os professores quanto os monitores. E também os funcionários em geral da escola, os serviços gerais. Então tudo isso vai interferir na qualidade da educação (Gestora da escola A).

Qualidade na educação é quando a gente pode, assim, discutir as nossas ideias de forma que todos possam estar em um só propósito. Recursos materiais ajudam bastante. Eu acho que têm que partir dos funcionários, das pessoas, cada um no seu setor buscando a qualidade para educação (Gestora da escola B)

Acho que a questão da qualidade depende sim de nós enquanto profissionais de educação, mas eu acho que depende também desse suporte dados pelos órgãos superiores. Eles precisam estar nos ajudando nesse sentido. O profissionalismo do professor, ele procurar estar se

⁶ Importante sinalizar que na legislação de vários países se estabelece, como dever do Estado, a definição de padrões (mínimos) de qualidade.

adequando a situações, estar aprendendo, estar estudando. E também, o suporte estrutural é muito importante, que é dado também pelo governo municipal no nosso caso, enquanto escola do município (Gestora da escola C).

Notadamente, o conceito de qualidade apontado pelas três gestoras expressa a complexidade da temática e o esforço delas em contribuir para a melhoria da educação que, de certo modo, ocupa espaço significativo na sua agenda de atuação.

Percebe-se que há muitas formas de enfrentar esse debate. Para as Gestoras A e B, a dimensão intraescolar como a adequação do mobiliário, aparece como ponto determinante. Um ponto equânime das falas se refere ao esforço pessoal e da comunidade como um todo.

De acordo com a Unesco (2003, p.12), tanto essa organização quanto a OCDE sinalizam como regra a relação *insumos-processos-resultados*, ou seja, a relação entre os recursos materiais e humanos. Pode-se dizer, ainda, que se trata da relação da sala de aula com os processos de aprendizagem e, de uma maneira mais ampla, dos resultados educativos, determinados no desempenho dos alunos.

No tocante ao espaço físico, as escolas deveriam ter projetos arquitetônicos adequados ao público que atende, considerando idade, altura dos alunos, clima da região e tempo de permanência na unidade escolar. No olhar de Matsuura (2004, p. 1), uma escola justa e de qualidade é um ambiente onde há “gosto de os alunos irem a uma instituição que atende às suas necessidades”. Para o autor, essa escola “[...] tem um currículo significativo: mantém um pé no seu ambiente e outro na sociedade em rede”.

Os efeitos da natureza social gerados na comunidade delineiam os objetivos traçados pela escola. É importante que a gestão submeta as prioridades definidas pela comunidade a fim de que o princípio democrático seja evidenciado. Assim, é possível pensar novos modelos colaborativos de trabalho, a formação crítica dos professores, a vinculação de conhecimentos com práticas operacionais. A potencialidade dessas ações promoverá o intercâmbio da democracia e equidade.

Os depoimentos das coordenadoras revelaram que o conceito de qualidade também segue uma lógica particular difusa. Define-se qualidade somente pelo ponto de vista estático, os parâmetros determinados nas falas julgam aspectos de

desempenho escolar, não de qualidade educacional. Entendendo o conceito de qualidade diretamente ligado ao conceito de educação, e, portanto, ao contexto que esta se desenvolve, deve estar historicamente situado e ancorado nos fins que a educação pretende alcançar.

No que se refere ao conceito de qualidade, as Coordenadoras das Escolas A, B e C apontam para compreensões divergentes, porém não excludentes sinalizando que qualidade “se dá na medida em que você trabalha dentro dos princípios educacionais” (Escola A). “Qualidade existe, mas é difícil de chegar a ela. Os impasses são muitos. Na verdade, é difícil o atendimento” (Escola B). “[...] a gente percebe que houve o desenvolvimento da aprendizagem, isso eu acho que é a qualidade da educação, é quando nós percebemos que os alunos leem com compreensão, conseguem resolver as 4 operações” (Escola C). As declarações apontam para a ideia de alcance de objetivos no que se refere à aprendizagem, porém é necessário refletir sobre a relação entre princípios, o fazer educativo e a retroalimentação do processo via avaliação e recondução das ações via planejamento.

A primeira não esclarece os princípios educacionais, a segunda traz em sua fala a impossibilidade de atendimento, já a terceira se refere à questão do desempenho em linguagem e matemática. Apesar das colocações das entrevistadas, é preciso pensar a educação em sua totalidade, pois as concepções, metodologias, conteúdos e saberes não fazem sentido se desconectados de todos os protagonistas da escola. Nas palavras de Imbernón (2016, p. 87), “[...] é converter a escola em uma comunidade de aprendizagem, que em tempos amplos, vem dizer que é preciso contar com a comunidade que envolve o educando”. Nesses termos, a qualidade deve se assentar não apenas na dimensão técnica, mas, sobretudo, na dimensão política e social, e os canais de participação dos diferentes segmentos nas discussões pedagógicas garantem o bom funcionamento da escola.

À luz da importância da gestão escolar discutida num enfoque compartilhado com todos os pares da escola, foi possível visualizar que cada escola, como um microsistema, faz parte de um sistema maior que é a sociedade, sendo, pois, impossível estudá-la longe do contexto em que está inserida. Assim, cabe aqui, as

assertivas dos saberes e fazeres da equipe gestora, considerando principalmente a coerência e a intencionalidade das ações educativas desses sujeitos.

Notadamente, a falta de discernimento no que tange a organização da escola nos aspectos administrativos e pedagógicos interfere na qualidade das atividades de ensino. Isso implica dizer que, as ações que envolvem a escola e suas relações internas e externas, tais como: gestão do sistema de ensino, a comunidade, mediante canais e formas de participação e sobretudo o engajamento social de todos os pares da escola, vão delinear o horizonte almejado por cada escola. O quadro 1 aponta exatamente os aspectos a serem considerados para que se potencializar a participação dos sujeitos que compõem o cenário educativo.

Quadro 1. Coerência entre o que se prega e o que se faz

O que se prega	O que se espera que faça
Importância da educação Participação	Propiciar condições adequadas de trabalho Patilha do poder; decisão coletiva; não produzir surpresas com “pacotes”
Ensino mais personalizado Conhecimento novo se dá a partir do prévio	Não sobrecarregar as classes com alunos Levar em conta o conhecimento prévio do professor
Aprendizagem depende da mobilização sujeito	Procurar despertar a necessidade de mudança no professor
Professor respeitar aluno em sala Professor não fazer avaliação classificatória e excludente do aluno	Dirigente respeitar professor na escola Dirigente não fazer avaliação classificatória e excludente do professor.

Fonte: Vasconcellos (2019, p. 80).

No tocante à unidade escolar, vale aqui antecipar que há um longo caminho a se percorrer entre o que se prega e o que se faz. Até porque esse exercício vai depender, sobretudo, dos processos engendrados pela gestão, às atividades administrativas e pedagógicas, da participação da comunidade nas decisões da escola e como esta reconhece seus dirigentes. Da proposição do que se pretende alcançar ao que efetivamente ocorre no âmbito das escolas ainda há que mobilizar a comunidade e o conhecimento necessário para a efetivação de mudanças.

Quanto de trata da palavra qualidade, adentra-se uma dimensão de maior complexidade, cujo desafio perpassa pela elucidação de ações que garantam aos profissionais de educação não somente espaço arquitetônico adequado conforme

impressões dos informantes da pesquisa, ou simplesmente entender a qualidade como algo pontual, reduzido ao alcance da educação formal, mas sobretudo, visão permanente de que há necessidade de potencializar o princípio da construção coletiva, participação e co-responsabilidade de todos os pares da escola.

5 Considerações Finais

A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos estudantes, a partir da ação mediadora dos professores e da organização da equipe gestora da escola. É função pedagógica e social da escola assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais por meio da discussão, organização e implementação do currículo e pelo estudo e desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem. Para tanto, se faz necessário a implementação de formas participativa, criativa e sustentável de organização e gestão escolar.

A interlocução entre gestores e coordenação deve ampliar a teia de construção para além das questões burocráticas e disciplinares, que transformam o coordenador pedagógico em um mero executor de tarefas rotineiras, do chamado “chão da escola”. Vale mencionar que há um longo caminho a se percorrer entre o que se prega e o que se faz. Esse exercício vai depender, sobretudo, dos processos engendrados pela gestão, às atividades administrativas e pedagógicas, a participação da comunidade nas decisões da escola. Ademais é desafiante para a equipe diretiva compreender que a escola vivencia um constante movimento de democratização e qualificação, o que exige um clima organizacional favorável, tendo como pano de fundo o contexto social em que a escola está inserida.

Ponderando-se a amplitude do conceito de qualidade e a responsabilidade social dos atores da escola na tomada de decisão, é possível proceder à reflexão dos princípios de natureza administrativa e pedagógica. O primeiro se concretiza na finalidade racional dos recursos em sintonia com a dimensão educativa. O segundo princípio diz respeito à investidura pedagógica e à ordem didática. A partir dos elementos destacados, evidencia-se que as escolas pesquisadas apresentam demandas para além de questões meramente quantificáveis.

A questão da qualidade é um grande desafio para as organizações, e o reconhecimento vai além do discurso, passando principalmente pela ressignificação da utilização dos testes padronizados e o uso social do poder público, notadamente pela Secretaria Municipal de Educação. A compreensão acerca dos critérios de avaliação, indicadores de qualidade e conceito de qualidade são basilares para a representação da realidade por meio dos dados produzidos. A relação entre os aspectos enunciados ultrapassará o dado representativo expresso nos resultados dos testes, possibilitando uma compreensão mais aproximada da realidade educacional.

Quanto à gestão escolar, é possível considerar que o estilo de gestão deve promover a reflexão da própria escola sobre suas potencializadas e fragilidades a partir dos resultados, que devem gerar informações relevantes para subsidiar as decisões, integrando medidas de operacionalização, ou seja, ações políticas de intervenção.

Pondera-se, no entanto, que mesmo apontando situações em alguns momentos angustiantes dos atores da pesquisa, os resultados nos estimulam a aumentar nossas percepções e sensibilidade com a escola pública. A compreensão acerca dos fatores imbricados e dos desdobramentos destes no processo de ensino, aprendizagem e gestão são importantes para a construção e discussão acerca da qualidade na educação. Estudos acerca da noção de qualidade em relação aos processos educativos desenvolvidos e aos objetivos e metas definidos nas políticas públicas a fim de promover mudanças sociais ainda se constitui condição para a produção de entendimentos e transformações no campo da gestão e coordenação pedagógica, bem como nas ações das equipes escolares.

Referências

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. *In*: SANDER, Emir; GENTILI, Pablo. (Orgs.). **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. p. 9-23.

BONDIOLI, Anna. Dos indicadores do projeto educativo: um percurso pedagógico-político de definição e garantia da qualidade das creches da região da Emília Romanha. *In*: BONDIOLI, Anna (Org.). **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação**: a qualidade negocia da. Campinas, SP: Autores Associados, 2004. p. 13-33 (Coleção Educação Contemporânea).

CARDOSO, M. L. A avaliação da Universidade: concepções e perspectivas. **Universidade e Sociedade**, Brasília, v., 1, n. 1, p. 14 -24, set. 1991. Disponível em: <http://portal.andes.org.br/imprensa/publicacoes/imp-pub-775780476.pdf>. Acesso em: 30 out. 2018.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 703 -725, out. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a04v2588.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

HARGREAVES, Andy; FINK, Dean. **Liderança sustentável**: desenvolvimento de gestores da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HOY, Wayne Kolter; MISKEL, Cecil G; TARTER, C. John. **Administração Escolar, teoria, pesquisa e prática**. 9. ed. AMGH editora, 2015.

IMBERNÓN, Francisco. **Qualidade do Ensino e Formação do Professorado**: uma mudança necessária. Tradução Silvana Cobucci Leite. São Paulo: Cortez, 2016.

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

MATSUURA, Koichiro. Qualidade da educação: desafio do século 21. **Notícias Unesco**, Brasília, DF, n. 25, set/dez. 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A

CULTURA. **Proyecto Regional de Indicadores Educativos**. Alcanzando las metas educativas: Informe Regional. Santiago de Chile: Unesco, 2003

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e competência**. 20. ed., São Paulo: Cortez, 2011.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 16.ed.rev. e amp. São Paulo: Cortez, 2019.

NOTA: Os autores foram responsáveis pela concepção do artigo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e, ainda, pela aprovação da versão final publicada.