



4349 - Trabalho Completo - XXIV Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste - Reunião Científica Regional da ANPEd (2018)  
GT12 - Currículo

Gestão Escolar e Currículo: o espaço da gestão curricular na formação continuada de gestores escolares.  
Lyza Gennifer Moreira de Barros -  
Doriele Silva de Andrade Costa Duvernoy - UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

## Resumo

Esta pesquisa tem como problemática a formação continuada para gestores(as) escolares na rede municipal de ensino de Olinda, em Pernambuco, na qual são oferecidos cursos de formação continuada para os gestores como etapa do processo eleitoral nas escolas. Iniciada em 2014 a oferta do primeiro curso destinado à função de gestor(a) escolar, esta iniciativa tem sua continuidade em 2018 com a oferta do segundo curso. Nosso trabalho tem como objetivo analisar o programa de formação continuada para gestores escolares e identificar de que maneira tais ações de formação continuada contemplam a gestão curricular. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa, valendo-se de estudo bibliográfico e análise documental. Realizamos uma revisão de literatura com aporte documental, tendo como principal referência os documentos que norteiam a formação continuada para gestores desta rede de ensino. Nessa perspectiva, constatamos que os módulos temáticos das formações, abordam as dimensões: administrativa, financeira, avaliativa, democrática e pedagógica. Esta etapa da pesquisa sinaliza uma carência do tema currículo enquanto dimensão da gestão escolar na formação continuada para gestores.

**Palavras-chaves:** Currículo, Gestão escolar, Formação continuada.

**Gestão Escolar e Currículo: A gestão curricular na formação continuada de gestores escolares.**

## Introdução

Esta pesquisa trata da formação continuada destinadas aos gestores(as) escolares na rede municipal de ensino da cidade de Olinda, em Pernambuco, na qual são oferecidos cursos para os gestores candidatos como uma das etapas do processo eleitoral nas instituições escolares. Iniciada em 2014 com a oferta do primeiro curso destinado à função de gestor(a) escolar, esta iniciativa tem sua continuidade em 2018 com a oferta do segundo curso. Temos como objetivo analisar o programa de formação continuada para gestores escolares e identificar de que maneira tais essas ações de formação contemplam a gestão curricular.

Nossa pesquisa é realizada no quadro de um Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, nível Mestrado, e busca investigar o papel do(a) gestor(a) na construção e implementação do currículo no cotidiano escolar. A pesquisa está constituída em duas fases, sendo a primeira fase composta por uma diagnose dos cursos de formação destinados aos gestores da rede Municipal de Ensino de Olinda no período de 2014 a 2018. A segunda fase da pesquisa (prevista para 2019) será guiada pela abordagem da pesquisa-ação e buscará identificar os ações de gestão curricular no cotidiano desses gestores para um mapeamento das demandas formativas dos gestores no que se refere à gestão curricular, mais especificamente os as competências necessárias para lidar com os desafios ligados à implantação e implementação do currículo na escola.

## Desenvolvimento

A gestão escolar é atualmente orientada como estratégia de articulação entre o Plano Municipal de Educação e o Projeto Político Pedagógico da Escola. Assim, é preciso superar o modelo burocrático, que situa o secretário e o(a) gestor(a) da escola apenas como gerenciadores de rotina e enfatizar os processos democráticos e participativos do cotidiano escolar. Desta forma, entra no rol da gestão da escola tudo que diz respeito ao processo pelo qual se busca alcançar os fins educacionais. Neste sentido, o caráter transformador que está subjacente ao conceito de gestão da educação precisa estar refletido em todas as dimensões dessa prática: financeira, humana, material, patrimonial e pedagógica. A dimensão pedagógica da gestão escolar, tem o papel privilegiado de desenvolver ações que viabilizam sua finalidade e traz para si a incumbência de transformar em realidade o desenvolvimento do cidadão que se quer formar.

A formação do gestor escolar no Brasil tem como marco o processo de redemocratização do país nos anos 80. (BARRETO, 2007), assim como o processo de descentralização (TEIXEIRA; MALINE, 2012), e a gestão democrática, afirmada pelo art. 2º da Lei de diretrizes e bases da Educação (Lei 9.394/1996) como um dos princípios da educação nacional. Esses processos são considerados como frutos da luta dos profissionais da educação pelo destaque do papel e formação do gestor escolar para tomada de decisões e ações na escola. Desde modo, a gestão escolar passou a ser considerada como um eixo importante para garantia da qualidade na educação, como aponta Barreto (2007).

A atuação do gestor escolar implica aspectos políticos, administrativos e pedagógicos. Na perspectiva da gestão democrática, a gestão escolar deve, segundo Lück (2013), ser regida pelos pilares da autonomia, participação, pluralidade e transparência. Isso exige que os gestores escolares desenvolvam competências em planejamento e organização do trabalho escolar, monitoramento e avaliação educacional, gestão de resultados, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa e financeira, gestão da cultura organizacional e do cotidiano escolar. (LÜCK, 2009)

No cotidiano pedagógico, o currículo é o documento norteador da prática escolar, e é a partir disso que esta pesquisa situa o papel e a formação do gestor para a implantação e implementação do currículo escolar, inspirada especialmente na participação e na perspectiva da escola cidadã composta por processos dinâmicos construídos coletivamente, considerando o conhecimento e as vivências dos sujeitos envolvidos. Assim, diante dos desafios que envolvem a implantação e implementação do currículo nas instituições escolares, a problemática desta pesquisa se situa na formação dos gestores para fazer frente a esses desafios no cotidiano escolar.

É preciso considerar o currículo além do simples aglomerado de conteúdos e objetivos de aprendizagem. Nesse sentido, a gestão curricular, enquanto dimensão reflexivo-prática presente no cotidiano do gestor escolar, leva em consideração que o currículo serve para produzir “formas de melhor organizar experiências de conhecimento dirigidas à produção de formas particulares de subjetividade” (SILVA, 2012, p. 187)

A inserção desses elementos no que considera os elementos fundamentais para a formação de gestores escolares pode oferecer novas possibilidades para refletirmos sobre os currículos “prescritos- ocultos –reais”, problematizando como essas novas categorias de análise surgem e são expressas nos cursos de formação para gestores da rede municipal.

Esses elementos constituem nosso objeto teórico, que nos permitiram questionar a dimensão “gestão curricular” na formação continuada oferecida aos gestores da rede municipal de Olinda, mais precisamente, buscamos saber se os cursos de formação de gestores para as escolas da rede municipal de ensino de Olinda contemplam temáticas voltadas à gestão curricular na educação básica.

Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa, valendo-se de estudo bibliográfico e análise documental. Realizamos uma revisão de literatura com aporte documental, tendo como principal referência os documentos que norteiam a formação continuada para gestores desta rede de ensino.

O levantamento histórico-documental nos permitiu observar que a Rede Municipal de Ensino em análise ofereceu em 2014 o primeiro curso de formação destinado a professores(as) candidatos a assumirem a função de gestor(a) escolar. Na ocasião, o município vivenciava a primeira eleição unificada para gestores de escola, através de abertura de edital para todas as escolas municipais. A etapa inicial do referido processo eleitoral foi composta por um curso de formação para os(as) candidatos(as), elaborado pela secretaria de educação de acordo com os conteúdos estabelecidos pelo decreto Nº276/11 que regulamentou todo processo eleitoral do ano de 2014.

Este decreto regulamenta o processo eletivo para provimento das funções de diretor e vice-diretor das escolas municipais de Olinda, que no ano de 2014 deu-se por eleição direta com a participação da comunidade escolar. Tem como objetivos assegurar o caráter educativo da gestão democrática, compreender a dimensão institucional do papel do gestor e sua interação na realidade educacional e na própria dinâmica de transformação, e ainda referendar a importância da liderança comunitária exercida pelo gestor da escola. De acordo com o decreto, o processo eleitoral é deferido por três etapas, sendo a 1ª o curso de formação para candidatos, a 2ª audiência pública para apresentação do Plano de Gestão e a 3ª o pleito eleitoral. Dentre elas, nossa análise recai sobre o curso de formação.

O primeiro curso de formação continuada, com a carga horária de 40h, foi organizado em estrutura modular, através de encontros aos sábados. O referido curso contemplou as seguintes dimensões da Gestão Escolar: recursos humanos, pedagógica, legislação, planejamento e avaliação. Foram contratados professores doutores em Educação de duas universidades públicas do estado de Pernambuco, como formadores, para executarem o organograma e a matriz curricular, ambos deferidos pela Secretaria Municipal de Educação. Para aprovação dos cursistas, foi exigida a frequência mínima de 90% da carga horária estabelecida. O índice de reprovação no curso foi baixíssimo, correspondendo apenas a dois cursistas desistentes.

No que concerne aos módulos propostos, a formação proposta em 2014 foi organizada em 7 módulos, conforme indicado no quadro 1:

1. Sensibilização
2. Legislação
3. Dimensão da Gestão, Recursos Humanos
4. Dimensão Pedagógica da Gestão Escolar.
5. Avaliações Externas e processo de Ensino aprendizagem.
6. Gestão Democrática, Controle social e avaliação.
7. Planejamento: Projeto Político Pedagógico e Plano de Gestão
8. Gestão Escolar, Financeira e Administrativa.

Quadro 1: Módulos ofertados no Curso para gestores. Edição 2014.. Fonte: A autora (2018)

O segundo curso de formação, também vivenciado como etapa inicial do processo eleitoral para gestores(as), apresentou uma carga horária ampliada em relação ao primeiro curso. No segundo curso, as 100 h/a foram distribuídas em 9 encontros, sendo 72h/a presenciais de aula e 28h/a de procedimentos avaliativos, realizados pelos professores formadores.

O segundo curso de formação, foi vivenciado no ano de 2018 como etapa inicial do processo eletivo para o provimento do cargo de diretor(a) e vice-diretor(a) das Unidades escolares de Ensino da Rede Municipal de Olinda, e regulamentado pelo Decreto Nº 022/18. Neste momento o referido processo está composto por quatro etapas, sendo a 1ª o curso para candidatos(as), a 2ª uma prova avaliativa sobre o curso, a 3ª elaboração e apresentação do plano de gestão e 4ª Escolha através de eleição direta pela comunidade escolar. Nesta segunda experiência de formação em rede, o curso apresentou uma carga horária ampliada em relação ao primeiro curso. No segundo curso, as 100 h/a foram distribuídas em 9 encontros, sendo 72h/a presenciais de aula e 28h/a de procedimentos avaliativos, realizados pelos professores formadores. O curso foi organizado em 10 disciplinas:

- 1: Administração como Ciência e as Racionalidades da Administração / Dimensões Filosófica, Psicológica, Comunicativa, Histórica e Quântica em Administração.
- 2: O que a Física Quântica tem a ver com a Administração? / Liderança: Psicologia da Gestão ou Gestão Psicológica?
- 3: Escolas do Pensamento Administrativo / Flexibilização Organizacional
- 4: Liderança e Estratégia
- 5: Políticas Públicas em Educação
- 6: Planejamento e Avaliação Educacional / Avaliações Externas
- 7: Gestão democrática e coordenação do trabalho pedagógico da escola
- 8: Gestão Escolar por Resultados
- 9: Aplicação e Prestação de Contas de Recursos Escolares de Administração Direta
- 10: Operacionalização de Sítios Oficiais – Lançamento, Consulta e Uso de Dados Educacionais e Sociais

.Quadro 2: Disciplinas ofertados no Curso para gestores. Edição 2018. Fonte: A autora (2018)

Podemos observar que estas disciplinas não sinalizam temáticas envolvendo o currículo e mais especificamente a gestão curricular, no que concerne aos processos de implantação e de implementação. O módulo 7 “Gestão democrática e coordenação do trabalho pedagógico da escola” poderia indicar em sua ementa reflexões relacionadas à gestão curricular, no entanto, mais uma vez a gestão curricular, ou qualquer outro termo que lhe faça referência, não está expressa nos objetivos específicos do curso. Os objetivos específicos do curso são: Explicar os conceitos basilares de administração; contextualizar a gestão estratégica e a ética na *práxis* administrativa; explicitar a formação da organização governamental brasileira; contextualizar a gestão educacional no setor público brasileiro; contextualizar o federalismo brasileiro e orçamento público; introduzir os princípios e práticas de elaboração e análise de políticas públicas e projetos educacionais; e, desenvolver práticas de liderança e planejamento estratégico.

Outro elemento que nos chamou atenção é que, além de exigir frequência mínima de 75h/a e uma prova avaliativa (2ª etapa) com nota mínima 7,0 para aprovação no curso, verificamos que o referido município disponibilizou vagas para docentes da rede que manifestaram interesse na formação, mesmo não estando inscritos no processo eletivo. Destacamos o índice de reprovação e desistência significativos em relação ao primeiro momento, de um total de 207 inscritos 38 foram reprovados na prova avaliativa e 46 foram desistentes.

## Conclusão

Analisando os documentos de organização de ambos os cursos, sendo estes dois momentos, ações centrais de formação para gestores em rede, fica clara a carência da dimensão pedagógica na formação continuada do(a) gestor(a) escolar. Os dois cursos privilegiaram temáticas voltadas para administração, liderança, políticas públicas, gestão democrática, gestão por resultados, prestação de contas e uso de dados educacionais.

No entanto, entendemos que o exercício desta dimensão da gestão escolar no atual universo educacional brasileiro, demanda estudo, debate, reflexão e informação acerca do que os estudantes aprendem, e como eles aprendem, assim como a relação entre o currículo normatizado e o currículo que emerge do cotidiano escolar.

Com isso, esta pesquisa aponta para necessidade de fortalecer a gestão curricular enquanto temática de formação continuada para gestores escolares.

## Referências

BARRETO, Maria do Socorro Vieira. **A formação continuada de gestores escolares em dois municípios mineiros**: do PROCAD ao PROGESTÃO. 2007. 249 f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Faculdade de Educação, UNB, Brasília, 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/33533500.pdf>. Acesso em: fev.2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo Curitiba 2009. Disponível em <[http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao\\_escolar/dimensoes\\_livro.pdf](http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf)>. Acesso em jan. 2018

\_\_\_\_\_. **Concepções e Processos Democrático da Gestão Educacional**. 5ª Ed. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2011.

TEIXEIRA, Beatriz de Basto; MALINI, Eduardo. Formação de diretores: exigência à melhoria da gestão escolar. In: III Congresso Iberoamericano de Política e Administração Escolar, 2012. Zaragoza, Espanha. **Anais eletrônicos...** Zaragoza, ANPAE, 2012. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/BeatrizdeBastoTeixeira\\_res\\_int\\_GT3.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/BeatrizdeBastoTeixeira_res_int_GT3.pdf). Acesso em fev. 2018.

SILVA, Tomaz Tadeu. Currículo e Identidade Social. Territórios contestados. In SILVA, T.T. (org). **Alienígenas em Sala de Aula**: uma introdução aos estudos culturais em educação. 10ª ed. Petrópolis- RJ: Vozes, 2012.