



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

7499 - Trabalho Completo - XXV EPEN - Reunião Científica Regional Nordeste da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (2020)

ISSN: 2595-7945

GT12 - Currículo

GESTÃO E CURRÍCULO: COMO FORTALECER A DIMENSÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR?

Lyza Gennifer Moreira de Barros -

Doriele Silva de Andrade Costa Duvernoy - UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

GESTÃO E CURRÍCULO: COMO FORTALECER A DIMENSÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR?

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata dos desafios da dimensão pedagógica para atuação da equipe gestora em escolas da rede municipal de ensino de Olinda, em Pernambuco. No contexto de implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), identificamos um distanciamento do(a) gestor(a) escolar enquanto articulador das práticas pedagógicas vivenciadas na escola. Temos como objetivo identificar fatores que influenciam este distanciamento e suas implicações para as práticas pedagógicas curriculares na escola.

Aos sistemas e redes de ensino do país foi estabelecido o desafio de implementar a Base Nacional Comum Curricular até o início de 2020. Diante desta demanda, o estado de Pernambuco vivenciou no dia 04 de abril de 2018 o dia “D” de discussão da BNCC com a proposta de que as escolas públicas pudessem aprofundar seus conhecimentos sobre o referido documento, contextualizar e complementar de acordo com o currículo local. Contudo, o que constatamos em algumas escolas *locus* da pesquisa, foram encontros de docentes que sem o documento impresso e sem a presença da equipe gestora tiveram dificuldade em executar coletivamente a tarefa proposta.

Consideramos que o contexto mencionado é constituído por diferentes atores, entre eles o Ministério da Educação, os governos estadual e municipal, instituições privadas que estabelecem parcerias ou prestam serviços aos sistemas de ensino e as próprias unidades escolares, que materializam políticas e práticas nos sistemas de ensino influenciando a construção de um novo modelo de gestão escolar. Este modelo tem como base o ideal da

administração geral que, concentrado no aspecto financeiro, mantém o foco na relação entre resultados e despesas, distanciando da atuação de gestores(as) escolares a dimensão pedagógica. Em algumas escolas, a subjetividade envolvida nos processos de ensino e aprendizagem fica a cargo de docentes e coordenadores(as) pedagógicos(as).

Realizada no quadro de um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, nível Mestrado, nossa pesquisa tem como objeto de estudo a gestão escolar, especificamente a sua dimensão pedagógica, compreendendo o currículo como campo de práticas que podem fortalecer a articulação pedagógica dos(as) gestores(as) sujeitos deste estudo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual adotamos os princípios teórico-metodológicos da pesquisa-ação.

Assim, a investigação segue um ciclo na busca de melhoria da prática, partindo da identificação do problema, passando ao planejamento de uma solução e a implementação deste plano de ação, seguida da avaliação e reflexão de seus resultados.

Iniciamos nosso estudo com uma diagnose sobre o provimento do cargo de gestor(a) escolar, seu exercício e a política de formação para os referidos sujeitos realizada no período de 2014 a 2018, na qual identificamos a ausência da temática “currículo”. Em 2019 formamos o grupo focal para planejar ações que pudessem trazer a temática currículo como pauta e fortalecer a atuação pedagógica da gestão escolar. Além dos encontros com o grupo focal, realizamos a observação participante numa das unidades de ensino *locus* da pesquisa, para confrontar os dados coletados com a prática vivenciada na escola.

DESENVOLVIMENTO

A gestão escolar como mediação.

De acordo com Andrade (2001), a palavra gestão, em seu sentido original, vem do termo latino “gestio”, que expressa a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso. De acordo com o autor, uma parcela da sociedade compreende gestão como sendo funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, como ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens.

Através da administração, o homem utiliza os recursos de maneira racional para realização de fins, o que se configura como “uma ação exclusivamente humana já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos” (Paro, 2010a, p.25). É do trabalho que o homem faz história, transformando a natureza e a sua própria condição humana no mundo. Segundo Paro (2010), deriva daí a importância da ação administrativa em seu sentido mais geral, porque ela é precisamente a mediação que possibilita ao trabalho se realizar da melhor forma possível.

A gestão escolar exerce a mediação na busca pelo desenvolvimento das atividades visando alcançar os objetivos estabelecidos. Compreendendo a escola como instituição que tem como objetivo principal fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela se torne mais digna, mais justa, mais humana, o sentido de gestão vai além do seu conceito primeiro que diz respeito à ação de dirigir, administrar.

As atividades desenvolvidas no ambiente escolar podem ser classificadas, segundo

Paro (2001) em dois grupos, a saber: as atividades-meio, que são aquelas que contribuem diretamente para a realização das atividades pedagógicas e para o êxito do processo ensino-aprendizagem – embora tais atividades não ocorram em sala de aula. E o segundo grupo, que é o das atividades-fim, referindo-se à apropriação do saber, ou seja, as relações de ensino e aprendizagem que envolve especificamente os professores e os estudantes, e que ocorrem predominantemente em sala de aula.

Restringir as ações administrativas de gestores(as) escolares, implica uma dicotomização das atividades de gestão em administrativas e pedagógicas, encobrindo assim o carácter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e desconsiderado as potencialidades pedagógicas da prática administrativa quando se trata de educação.

Limitar as ações administrativas de gestores(as) escolares pela dicotomização das atividades de gestão em administrativas e pedagógicas, é desconsiderar o carácter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e as potencialidades pedagógicas da prática administrativa quando se trata de educação.

Identificamos nessa dicotomia uma concepção de educação incompatível com a formação do ser humano em sua integralidade de sujeito autor de sua história. A administração escolar, como mediação para a realização dos objetivos, ao contrariar tais fins e tais princípios pedagógicos, deixará de ser mediação, fazendo-se, em vez disso, obstáculo.

Tomando como base de referência uma das principais obras José Quirino Ribeiro, o clássico Ensaio de uma teoria de administração escolar, de 1952, na busca de elementos que contribuam para uma reflexão sobre a administração escolar, Paro (2009) afirma que existe pelo menos um paradoxo em tal elaboração teórica. Segundo o autor, ao mesmo tempo em que afirma a legitimidade de aplicação dos princípios da teoria geral de administração à situação escolar, Ribeiro oferece uma concepção de educação e de escola cujos objetivos são totalmente antagônicos aos da empresa capitalista em geral.

Neste estudo percebemos elementos que contribuem para um foco na atuação da gestão escolar, que prioriza práticas da administração empresarial capitalista como competitividade, eficiência, índices, relação custo e benefício, entre outros. Nesse sentido, o novo modelo de gestão escolar forma uma lacuna na mediação da dimensão pedagógica ficando muitas vezes a cargo de coordenadores(as) pedagógicos(as) e docentes a administração das práticas curriculares. A seguir apresentaremos alguns elementos que de acordo com os(as) gestores(as) escolares colaboradores desta pesquisa, influenciam a problemática pesquisada.

RESULTADOS: Desafios da gestão escolar na dimensão pedagógica.

Através de encontros com o grupo focal, foram realizadas discussões em torno dos seguintes temas: áreas de atuação do gestor, gestão pedagógica, currículo e formação continuada. Como membros do grupo focal, orientanda e orientadora, nesta etapa da pesquisa tiveram a função de sugerir questões iniciais para reflexão conjunta, mediar as questões e articular a construção coletiva de uma proposta de ação que atendesse o problema. Foram apontados pelos sujeitos alguns elementos que distanciam a atuação da gestão escolar na dimensão pedagógica.

O primeiro elemento apontado foi a demanda de execução de recursos financeiros,

que requer alguns elementos para sua realização. De acordo com os sujeitos, o planejamento coletivo não está contemplado no calendário escolar da rede e sem a garantia desse momento ação já fica comprometida no sentido da participação e do atendimento as demandas coletivas. Além disso, a execução deste plano demanda de gestores(as) a ausência constante do espaço escolar, pois envolve pesquisa, cotação, compra, cadastro e prestação de contas.

O segundo elemento trata da composição da equipe gestora que apresenta variações de uma escola para outra. Algumas unidades possuem na equipe gestor(a), vice-gestor(a), secretário(a) e coordenador(a) pedagógico(a), outras unidades não possuem secretário(a), devido ao porte de turmas da descola e algumas unidades possuem apenas gestor(a) e vice-gestor(a). De acordo com os sujeitos, este cenário gera uma sobrecarga de atribuições para gestores(as) que não possuem a equipe completa.

Outro elemento identificado é a falta de autonomia na organização de vivências de planejamento coletivo para discutir as questões pedagógicas e o currículo da escola. De acordo com os sujeitos, existiam datas no calendário do ano letivo escolar, destinadas às atividades de planejamento pedagógico. Após a retirada dessas datas, os espaços para revisão do Projeto Político Pedagógico da escola ficaram reduzidos a aula atividade. Contudo, as referidas aulas são pagas de acordo com a disponibilidade de cada docente, o que não favorece a discussão coletiva já mencionada e a aproximação da gestão escolar no planejamento de práticas pedagógicas.

A construção das políticas públicas também foi apontada pelos sujeitos como processo que chega à escola, sem considerar a especificidade de cada instituição. A BNCC, o material didático e as avaliações externas foram citadas como exemplos de políticas públicas que são implementadas como se todas as escolas fossem iguais. As avaliações externas, são tomadas como o espaço de atuação da gestão escolar na dimensão pedagógica, porém com foco na supervisão do trabalho docente.

A partir da coleta de dados realizada durante a observação participante durante a fase de planejamento de ações para atender a problemática desta pesquisa, constatamos que os encaminhamentos da política educacional do sistema de ensino em análise, apresenta expressiva valorização dos índices de avaliações externas por meio de premiações, destaques e também, um atendimento diferenciado às turmas avaliadas, no que se refere a materiais didáticos, estratégias de aprendizagem e recursos humanos.

Neste sentido, identificamos a ênfase que recai sobre as turmas que passam pelo processo de avaliação externa, em detrimento das demais turmas. O material didático é diferenciado em relação as outras turmas, pois além dos livros específicos de cada área do conhecimento fornecidos pelo Ministério da Educação-MEC os(as) alunos(as) receberam coleções extras da Fundação Lemman na área de língua portuguesa com avaliações de estruturas similares as avaliações externas realizadas pelo Ministério de Educação

A responsabilidade das lacunas de aprendizagem constatadas pelas avaliações externas, recai sobre a gestão escolar que precisa planejar estratégias de superação dos índices. Como exemplo, temos a gestão da escola observada, composta por gestora e vice-gestora, que ministram aulas de reforço com foco na leitura e na escrita para alunos da turma que será avaliada. A professora da referida turma atende aos critérios de organização e frequência.

Em relação ao tema currículo, identificamos como uma tentativa de medição da

gestão escolar observada, a manutenção de um arquivo com os cadernos de planejamento pedagógico de cada turma da escola. Disponibilizado na secretaria da unidade de ensino, compreendemos o arquivo como tentativa de acompanhamento das práticas pedagógicas docentes. Nesse caderno estavam presentes informações sobre a aprendizagem de estudantes, conteúdos, estratégias, frequências e projetos pedagógicos.

Constatamos neste estudo, um reflexo da ausência da temática “currículo” identificada na diagnose desta pesquisa, ela não está presente na política de formação para gestores(as), não foi identificada como temática prioritária em rede enquanto sistema de ensino e também não foi observada como prática de gestão escolar. Diante deste cenário, compreendendo a importância da mediação da gestão escolar para dimensão pedagógica e as práticas curriculares como espaço central para este exercício, aplicamos um formulário para os sujeitos envolvidos que configurou demandas formativas sobre o papel da gestão escolar no planejamento, na execução e na avaliação do currículo escolar.

O paradoxo apontado por Paro(2009), cuja raiz encontra-se na elaboração teórica de Ribeiro (1952) sobre a administração escolar, já mencionado neste estudo, destaca duas alternativas para a formação de dirigentes escolares: uma formação “técnica” específica, calcada nos princípios e métodos da empresa capitalista, com apelo “gerencial” e privilegiando as formas de controle do trabalho alheio, ou uma formação fundamentada no pedagógico e nas potencialidades da educação como prática democrática.

Nessa perspectiva, foi gerada uma produção técnica, resultante das demandas formativas apresentadas pelos sujeitos através de um formulário aplicado, que culminou na proposta de um curso de extensão composto pela temática “Gestão e currículo” envolvendo os eixos de planejamento, prática e avaliação curricular. As inscrições para o curso contemplaram demais membros da equipe gestora das unidades de ensino participando do curso além de gestores(as), vice-gestores(as), secretários(as) e coordenadores(as) pedagógicos(as) das escolas colaboradoras desta pesquisa, visando proporcionar um debate coletivo em cada equipe gestora.

CONCLUSÃO

A pesquisa encontra-se em andamento, no entanto, já é possível destacar alguns fatores determinantes que distanciam gestores(as) escolares da dimensão pedagógica, especificamente no sentido da mediação do processo de ensino e aprendizagem. Entre eles estão as variáveis na composição da equipe gestora, a execução de recursos que demanda ações de aplicação financeira, e a falta de autonomia da escola quanto a sua organização pedagógica frente ao planejamento escolar.

Classificamos os mecanismos que podem fortalecer a atuação pedagógica de gestores(as) escolares em dois campos: sendo o primeiro campo voltado para suporte em rede quanto aos recursos humanos, financeiros e estruturais do cotidiano escolar, e o segundo campo, definidos pelas demandas formativas dos sujeitos que exercem a função de gestor(a) escolar, de modo que possam receber orientações sobre competências cotidianas necessárias no exercício da função que atendam aos desafios levantados. A formação em serviço oferece aos participantes um elemento importante para reflexão da própria prática, composto pela troca de experiências entre os pares.

Quanto ao contexto em que esse estudo se materializou, a BNCC chega às escolas

como uma política pública para implementação, que deveria ser a base para a reconstrução do currículo escolar inclusive sendo complementado com a demanda local. Até o momento de coleta de dados desta pesquisa, as mudanças percebidas a partir da referida implementação estão centradas nas turmas que serão avaliadas pelo Ministério de Educação. Percebemos que nas demais turmas que compõe a escola, as práticas curriculares não sofreram alterações expressadas no cotidiano observado.

Cabe destacar que a escola, apesar de ter vivenciado um período de conquistas na sua autonomia, ao longo do tempo estas conquistas sofreram perdas gradativas. Tais perdas foram evidenciadas neste estudo na redução de momentos para planejamento pedagógico coletivo na escola, elemento tão importante para qualidade dos processos de ensino aprendizagem e para construção de um currículo que tenha sentido e expresse representatividade para comunidade escolar atendida.

REFERÊNCIAS

MACHADO, M. A. M de. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. Em aberto, Brasília, v.17, p.97-112, fev/jun. 2000. Disponível em <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1095/996>.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo Curitiba 2009. Disponível em . Acesso em jan. 2018

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

PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

PARO, V.H. Formação de Gestores escolares: A atualidade de José Quirino Ribeiro. Educ. Soc., Campinas, vol 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009 467 Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

PARO, V. H. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010

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_GT Acesso em fev. 2018.

SILVA, Tomaz Tadeu da. Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo. Belo Horizonte: Autêntica, 1999. MOREIRA, Antonio Flávio B.

Palavras-chaves: Gestão escolar, Dimensão pedagógica, Currículo.