



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

10754 - Resumo Expandido - Trabalho - XIV ANPED SUL (2022)

ISSN: 2595-7945

Eixo Temático 06 - Formação de Professores

OLHAR SOBRE GESTÃO: ACADÊMICOS DA PEDAGOGIA NA ESCOLA

Sandra Simone Höpner Pierozan - UFFS - UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

Jerônimo Sartori - UFFS - UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

OLHAR SOBRE GESTÃO: ACADÊMICOS DA PEDAGOGIA NA ESCOLA

Apresentamos argumentações sobre o Estágio Supervisionado em Gestão Escolar inserido na formação de pedagogos. Buscamos, inicialmente, discorrer sobre o papel que o ensino e a prática da gestão escolar têm ocupado nos currículos de formação de professores, bem como problematizar aspectos que marcam os processos da gestão presentes na escola.

Consideramos relevante explicitar as percepções que possuímos enquanto docentes no curso de Pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus* Erechim/RS uma vez que possuímos um caminho institucionalizado em relação ao Estágio Curricular Supervisionado em Gestão Escolar.

O estágio em gestão faz parte do curso de Licenciatura em Pedagogia, que desde a criação da UFFS em 2010, é ofertado juntamente com a proposta da docência na educação infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental. Na região de Erechim, foi o primeiro curso de licenciatura que previu estágio na área da gestão, portanto, ainda apresenta “desafios de pensar da formação de pedagogos-gestores, perpassada pelos princípios democráticos, participativos, coletivos.” (SARTORI, 2015, p. 40).

Este dado, não é uma novidade, pois, ainda é recente a inclusão de disciplinas que tratam da temática gestão e sabe-se que antes da atual LDB não foram organizados componentes curriculares com ementas que abordassem a Gestão Escolar ou Educacional, em qualquer licenciatura. A ausência do tema gestão escolar em cursos de licenciatura é, inclusive, apontada na literatura (LIBÂNEO, 2010; GATTI e NUNES, 2009).

Na educação básica pública, a gestão democrática proposta desde a Constituição

Federal de 1988 é ainda uma necessidade de estudo e de debate. Passadas três décadas, a implementação nas escolas brasileiras não é uniforme e está condicionada, de um lado às interpretações legais e de outro à forma como é concebida e permitida nos espaços escolares, bem como nas redes e sistemas de ensino.

A LDB 9394/96, em seu Art. 62 (conforme redação dada pela Lei 12.796/2013), define os cursos de licenciatura, de graduação plena, de universidades e institutos superiores de educação como espaço-tempo de formação dos professores, embora admita também como formação mínima para exercício do magistério na educação infantil e nos 5 (cinco) primeiros anos do ensino fundamental a formação oferecida em nível médio na modalidade normal. Quanto aos saberes envolvidos na formação destes profissionais, o parágrafo único do Art. 61 (alterada pela Lei 12.014/2009) estabelece: I - a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho; II - a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço; III - o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades.

A legislação apresenta inovações importantes, como a preocupação com uma formação básica mais sólida, o reconhecimento dos conhecimentos científicos e sociais como fundamentais para o desenvolvimento da competência profissional, e aqui em especial, uma referência à associação entre teorias e práticas, fortemente centrada nos estágios.

O curso de Pedagogia, norteado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia, licenciatura (Res. nº 01/2006, CNE), apresenta o perfil de formação, no Art. 5º, incisos IX e X, anunciando que: o(a) egresso dos cursos de Pedagogia deverá estar apto a: participar da gestão das instituições contribuindo para elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico; e, participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares

Mais recentemente, com a Res. Nº 2/2015 do CNE, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação de professores, o perfil de formação dos cursos de formação inicial e continuada, definido em seu Art. 7º, destaca que este deverá possuir um repertório de informações e habilidades, composto pela pluralidade de conhecimentos teóricos e práticos, resultado do projeto pedagógico e do percurso formativo vivenciado. O texto ainda indica que a consolidação deste perfil virá do seu exercício profissional, fundamentado em princípios de interdisciplinaridade, contextualização, democratização, pertinência e relevância social, ética e sensibilidade afetiva e estética, de modo a lhe permitir: I - o conhecimento da instituição educativa como organização complexa na função de promover a educação para e na cidadania; II - a pesquisa, a análise e a aplicação dos resultados de investigações de interesse da área educacional e específica; III - a atuação profissional no ensino, na gestão de processos educativos e na organização e gestão de instituições de educação básica.

Diante disso, consideramos que uma proposta de estágio na formação de professores deve evidenciar um diálogo permanente com as escolas de educação básica e com a comunidade, em especial nas investigações que a partir desta perspectiva alicerquem e tornem relevantes as atuações dos licenciandos.

No curso de Pedagogia o estágio de gestão situa-se no 5º semestre e tem oportunizado o envolvimento da UFFS com os municípios da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai (AMAU), localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul.

O perfil do acadêmico do curso de Pedagogia na UFFS é de um público trabalhador, inserido em instituições de ensino municipais e estaduais na região da AMAU, por meio de contratos de trabalho temporário e/ou profissionais concursados, que possuindo curso Normal em nível médio buscam a qualificação de curso superior no turno noturno.

Apresenta-se, então, aos alunos o desafio de vivenciar a escola acompanhando a gestão escolar. Durante o período em que o acadêmico encontra-se atuando na escola, o professor responsável pelo seu estágio visita-o, buscando estreitar as relações entre a universidade e a escola. Ainda, durante a visita esclarece o papel do próprio estágio, que pelo seu caráter de ineditismo se confunde com o estágio de docência, colocando alunos e escola em situações de dúvidas e incertezas sobre o que fazer neste momento de formação.

Cabe destacar que os estudos e debates promovidos com os estudantes, e entre os docentes da disciplina intencionam uma constante reflexão sobre a política de formação inicial, as políticas da educação básica e sua relação constante com a gestão educacional. Entendemos que a gestão é que dá sentido à política, como nos diz Souza: “A gestão é a execução da política, é por onde a política opera e o poder se realiza” (2012, p. 159).

Ponderamos, também, que a educação é um direito e que os governos foram encontrando nas últimas décadas diferentes formas para atendê-lo, considerando-se em especial o que a sociedade espera da educação, que tipo de homem deve formar e por qual razão. As respostas que vão fornecendo perpassam pela construção que se consolidou ao longo das últimas décadas, de que a educação necessita apontar eficiência, eficácia e qualidade nos seus resultados.

Os discursos utilizados para exigir da educação tais respostas relacionam-se a uma forma de gestão que se apoia nos modelos gerenciais e que transpostos para as escolas e sistemas fundam-se em avaliações e indicadores. Tal paradigma, expõe os resultados da escola para a sociedade, a fim de que esta possa além de conhecer, apoiar o crescimento da instituição (seus resultados) ou buscar uma outra escola, na lógica de quase mercado.

Acreditamos, contudo, que este modelo precisa ser debatido com os educadores uma vez que a educação sendo direito de todos, conforme preceito constitucional, há de ser garantida para todos. Os processos meritocráticos e classificatórios entre os indivíduos e instituições, que evidenciam as contradições do que se espera da escola devem ser foco

do ensino e da prática de gestão escolar.

Consideramos também a necessidade de os acadêmicos se envolverem com os mecanismos e espaços da gestão e do planejamento, pois são estes que permitirão o descortinamento das propostas educacionais.

Este estudo utilizou uma metodologia de análise documental ancorada em observações *in loco*, acreditando que a união de ambos (documentos e instrumento) é fundamental para compreendermos o contexto da educação, especialmente a gestão democrática no âmbito da escola pública, neste caso, no Rio Grande do Sul. A observação participante é a oportunidade que o pesquisador tem de estar em contato direto com o fenômeno a ser observado e obter informações sobre a realidade dos atores mediante o seu próprio contexto (MINAYO, 2002, p. 59), ou seja, de certo modo permite aprender a se colocar no lugar do outro.

Os documentos consultados para esta pesquisa foram os diários de bordo e relatórios de estágio dos acadêmicos. Nesses instrumentos os alunos registram e sistematizam as percepções que possuem, em especial sobre as ações dos gestores, do que eles se ocupam, com quem interagem, qual o foco das suas atenções, como fazem para estabelecer um trabalho coletivo na escola, etc.

O espaço da pesquisa corresponde municípios que integram a região da AMAU. As observações foram feitas em 10 escolas públicas, sendo 4 municipais e 6 estaduais, locais de estágio dos alunos.

A interpretação dos dados iniciou com a leitura atenta do material de estágio selecionado, buscando ter uma visão do conjunto e identificar particularidades dos escritos. A exploração do material, buscando ir além dos registros escritos foi a etapa anterior a elaboração de uma síntese interpretativa, a qual busca “principalmente fazer uma articulação entre os objetivos do estudo, a base teórica adotada e os dados empíricos”. (GOMES, 2002, p.79).

O olhar para a escola como campo e também como categoria na pesquisa em educação faz com que percebamos um espaço complexo, onde diversos atores interagem, sendo estes também imbuídos de entendimentos, compreensões sobre o que se faz na escola, ou seja, a escola é um espaço de *múltiplas relações*.

É, também, um *ambiente de aprendizagem*, como instituição envolve-se na construção de um vínculo pedagógico entre seus componentes, fruto de um meio social e cultural diverso. Não são apenas os aspectos do saber formal que se destacam neste espaço, mas também as relações coletivas e plurais, conseqüentemente, *possui uma riqueza de conhecimentos*.

Após a promulgação da Constituição de 1988, tanto nas escolas como nas universidades educadores procuram debater e entender quais as condições adequadas para que

o princípio da Gestão Democrática seja alcançado no cotidiano da educação básica. Numa perspectiva de democratização ou de transferência de responsabilidades dos órgãos centrais para as unidades escolares, espera-se que os gestores escolares estejam à frente da tomada de decisões e na execução de ações.

A escola também é vista como ambiente onde impera a *burocracia*, a *rotina* e como *um espaço de disputas*:

"O gestor cuida de toda a parte administrativa sozinho, algo que acaba se tornando um peso, pois as escolas públicas dependem de muita burocracia. A vice e a coordenadora pedagógica cuidam da parte pedagógica, entretanto a última palavra dada na escola é a do diretor, principalmente nas questões relacionadas a disciplina." (R1)

"[...] a equipe gestora é formada por diretora e vice-diretora nos dois turnos, além dos coordenadores. A diretora se ocupa nas questões burocráticas e pontuais [...]." (R2).

Esta burocracia a que se referem os estagiários diz respeito a toda forma de documentação, hierarquias, regulamentações, as quais estão condicionadas as ações dos gestores, e de certa forma seria uma camisa de força à tão sonhada autonomia escolar.

Em relação a rotina é possível dizer que os gestores se envolvem em atividades distintas, o que faz perceber que

"Em uma das escolas observadas a diretora é a única integrante do que seria uma equipe gestora, assim quando precisa de ajuda em alguma tarefa ou situação tem o auxílio dos professores, além disso a única servidora da escola entrou de laudo, sendo assim a diretora teve que tomar frente de fazer a merenda dos alunos, e as demais atividades exercidas pela funcionária." (R5).

Porém, as funções de diretor e vice-diretor parecem ter papéis distintos, cabendo a um a parte mais administrativa/financeira e ao outro as questões de cunho pedagógico:

"A equipe diretiva era formada pela diretora e pela vice-diretora, sendo os assuntos mais burocráticos resolvidos pela diretora e os mais pedagógicos pela vice-diretora." (R7)

Defendemos que a divisão de trabalhos entre equipe diretiva (pedagógico e administrativo) pode ser uma alternativa para atender as necessidades da escola, bem como de divisão de tarefas para que não ocorra uma sobrecarga de trabalho: “[...] a falta de tempo dos diretores e dos professores para realizar as novas tarefas é um obstáculo considerável à autonomia” (LESSARD e CARPENTIER, 2016, p.136).

Porém, a centralização na figura de uma pessoa que detém ‘especialização’ demasiada, é um risco para a coletividade. O trabalho em equipe possibilitaria um fortalecimento das decisões escolares, fazendo com que a escola fosse ouvida:

"A equipe diretiva é formada por três professores, a diretora e a coordenadora (40 horas) e a vice-diretora (20h). Geralmente as decisões são tomadas em conjunto, quase sempre com a participação dos professores." (R8)

Os acadêmicos observam que a gestão democrática, um dos princípios da educação no Brasil, já deveria estar presente na rotina das escolas brasileiras, contudo,

"[...] os gestores não trabalham com a gestão democrática, pois decidem sozinho ou consultam apenas a coordenação e apresenta a ideia ou solução pronta sem a participação dos outros envolvidos da comunidade escolar." (R6)

"Na escola existem todos os mecanismos para que aconteçam, entretanto pelo que foi visto a democracia fica muito no discurso, ação de fato não existe." (R1)

Quando propomos um tipo de observação participante, como já nos referimos, temos ciência de que é preciso reconhecer na escola a sua forma multifacetada, que imprime características aos gestores que, de certa forma, agem com racionalidade.

"Nesse primeiro dia notei que a diretora não parecia disposta a participar de forma muito ativa do estágio, porém disponibilizou todo material que a escola possuía para que utilizássemos. Fiquei um pouco decepcionada com a falta de participação, mas compreendi porque isso ocorria quando a nossa supervisora de estágio veio até a escola. Durante uma conversa a gestora relatou que estava bastante atarefada e inclusive sem muito tempo para acompanhar o dia-a-dia da escola no que se refere a parte mais pedagógica, já que a parte administrativa e financeira tomava muito tempo devido a falta de uma secretária na escola." (R9)

Este depoimento deixa visível que muitas ações do gestor não são socializadas com a comunidade escolar, em especial com professores e servidores, criando uma tênue cortina que impede que uns se coloquem no papel do outro e compreendam as razões pelas quais determinadas atitudes são tomadas ou deixam de ser, criando desconfortos desnecessários no ambiente escolar.

Isso faz lembrar que a escola é espaço de disputas, e

Ele é, muitas vezes, (o espaço) marcado por controvérsias que certamente são ocasiões de confrontos entre agentes, mas que favorecem também a aprendizagem deles e, por conseguinte, abrem caminho para a mudança (de maior ou menor alcance) (LESSARD e CARPENTIER, 2016, p. 94).

Desse modo, enquanto espaço de crises, contradições, controvérsias a escola se configura como *locus* para imprimir reflexões sobre o papel da gestão, do diretor como dinamizador geral ou não do plano de gestão, e dos demais atores que compõem a gestão escolar na atuação da coordenação do processo pedagógico. Assim, as problemáticas que se

entrecruzam e tencionam a escola é que podem potencializar as ações conjuntas em favor do processo de ensino e aprendizagem, fim principal da escola e da gestão escolar.

É imprescindível que a formação continuada dos gestores ocorra em razão do fortalecimento das práticas administrativa e pedagógica na escola. Tal formação, se pautada na articulação entre as áreas, pode mobilizar os diferentes atores escolares na consecução de ações desenvolvidas em favor do projeto da escola.

Precisamos estar atentos às compreensões que os professores e gestores possuem para que não se permita chegar a escola uma gestão gerencialista. Tal concepção, apoiada na terceirização de serviços educacionais, não apresenta abertamente seus reais propósitos: tratando de eficiência e eficácia sem evidenciar que no conjunto a escola torna-se classificatória e excludente, desconsidera os direitos universais e a própria gestão democrática. A escola gerencialista, que segue o padrão da sociedade capitalista neoliberal, pauta-se na meritocracia, na premiação, na competitividade, elementos estes que afastam o sentido de democracia, autonomia, coletividade que viemos abordando mesmo que de forma rápida neste texto.

A formação de professores pode ser uma possibilidade de apresentar o debate sobre como a gestão pode ser feita coletivamente por todos. Apesar de redundante, tal expressão pretende reforçar que a gestão não é atribuição apenas do diretor, com apoio do coordenador pedagógico e do orientador educacional, mas que todos precisam conhecer os processos de gestão e necessitam se preocupar com ela. Que a gestão não é, e nem pode ser, algo puramente burocrático, mas que ela é algo necessária na ação do grupo, que ser democrática implica em ser do coletivo.

Vale lembrar, ainda, que o gerencialismo da educação aponta que o docente não tem condições para exercer a função de diretor. A solução, então, para esta lógica seria passar a gestão da escola para alguém que é externo a ela, retirando do docente a “necessidade” de se envolver com a gestão: “Tais reformas partem do princípio de que pessoas que não sejam especialista em educação podem, mesmo assim, gerir uma escola eficazmente e tem o direito de se fazerem ouvir” (LESSARD e CARPENTIER, 2016, p. 124-125).

Os diversos modos de conceber a instituição, dentro da diversidade pedagógica que se mescla na escola pública, possuem como finalidade última, a garantia do direito à educação de qualidade. Tais condições só podem ser observadas por um gestor, que preparado para atuar na educação, sustenta-se em uma formação pedagógica, considerando que uma educação gerencial não tem condições de ofertar.

Assim, somos enfáticos em defender a importância do estágio de gestão escolar nos cursos de licenciatura. Uma educação de qualidade para todos os alunos, provoca, exige e dá à escola novos posicionamentos, no que tange a gestão, instigando seus atores na garantia do direito universal à educação. Esta é, pois, uma proposta que implica no esforço de atualização e reestruturação constante da maioria de nossas escolas de nível básico, bem como das

instituições que formam professores.

PALAVRAS-CHAVE: Formação de Professores. Curso de Pedagogia. Estágio de Gestão Escolar.

Referências:

GATTI, Bernadete A.; NUNES, M. M. R. (Org.). **Formação de professores para o ensino fundamental:** estudo de currículos das licenciaturas em Pedagogia, Língua Portuguesa, Matemática e Ciências Biológicas. São Paulo: FCC, DPE, 2009.

GOMES, Rui. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

LESSARD, Claude e CARPENTIER Anylène. **Políticas Educativas** – a aplicação na prática. Vozes: Petrópolis, 2016.

LIBÂNEO, José C. O ensino da Didática, das metodologias específicas e dos conteúdos específicos do ensino fundamental nos currículos dos cursos de Pedagogia. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 91, n. 229, p. 562-583, set./dez. 2010.

SARTORI, Jerônimo. O ensino em Gestão Escolar: desafios à gestão dos processos pedagógicos. In: LOSS, Adriana S.; SARTORI, Jerônimo e PIEROZAN, Sandra S. H. (Orgs.) **Estágio Supervisionado em Pedagogia:** concepções e práticas. Curitiba: Appris, 2015.

SOUZA, Ângelo R. de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 159-174, abr. 2012.

UFFS. Projeto Pedagógico Institucional. Chapecó (Reitoria): 2011.