

Experiências de estágio supervisionado em gestão educacional em escola de educação integral no município de Serra (ES)

Experiences of supervised practice in educational management at a public school (basic education – high school) in the municipality of Serra (ES)

Estér Marlene Gonçalves Reis¹

Geldiane Lima Ferreira²

Juliana Lirio Santos Lima De Oliveira³

Carina Copatti⁴

Resumo: Este artigo apresenta uma síntese de ações desenvolvidas em uma escola estadual de Ensino Fundamental e Médio localizada no município da Serra/ES, como parte da disciplina de Estágio Supervisionado em Gestão Educacional, onde o grupo de acadêmicas desenvolveu sua experiência formativa em interação com a equipe gestora da referida instituição escolar. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é refletir sobre as atividades que permeiam a gestão escolar com o intuito de analisar teoria e prática em interação, compondo uma práxis. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que se constitui pela interação com autores que abordam temas como educação de qualidade, gestão democrática escolar e formação do pedagogo e a análise de uma experiência de estágio em instituição escolar, a qual foi possível por meio do registro em diário de pesquisa de atividades diversas, como o cotidiano escolar e as reflexões do diretor da escola, por meio de entrevista.

Palavras-chave: Educação escolar; Gestão democrática escolar; Estágio supervisionado; Formação em pedagogia.

Abstract: This article presents a synthesis of developed actions in a public school of Elementary and High School located in the municipality of Serra/ES, as part of the Supervised Practice in School Management, where the group of academics developed their training experience in interaction with the management team of that institution. In this context, the objective of this article is to reflect on the activities that permeate school management to analyze theory and practice in interaction, composing a praxis. Furthermore, this is qualitative research that is constituted by the interaction with authors who approach topics such as quality education, democratic school management, and educator's training and the analysis of a Supervised Practice in a school institution, which was possible through the registration in research diary of various activities, such as daily school life and the reflections of the school Principal, through an interview.

Keywords: School education; School democratic management; Supervised Practice; Pedagogy training.

1 Discente do curso de Pedagogia da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: estermgoncalvesreis@gmail.com

2 Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: geldiane.nf@gmail.com

3 Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: jls.julianalirio@gmail.com

4 Docente do Departamento de Educação, Política e Sociedade do Centro de Educação da Universidade Federal do Espírito Santo. Doutora em Educação nas Ciências (UNIJUI) e Pós-Doutora em Políticas Educacionais (UFFS). Graduada em Geografia e Mestra em Educação (UPF). E-mail: carina.copatti@ufes.br

Introdução

O presente artigo constitui-se a partir da síntese de ações desenvolvidas em uma escola estadual de Ensino Fundamental e Médio localizada no município da Serra/ES onde o grupo de acadêmicas desenvolveu sua experiência formativa em interação com a equipe gestora. A atividade compôs parte da disciplina de Estágio Supervisionado em Gestão Educacional, realizada na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Nesse sentido, o objetivo deste artigo é refletir sobre as atividades que permeiam a gestão escolar a fim de analisar a práxis educativa, constituindo diálogo entre teoria e prática a respeito de conhecimentos escolares, políticas educacionais e experiências dos sujeitos.

Marques (2006) debateu sobre a dimensão da práxis como movimento a ser potencializado no sentido de superar a separação evidenciada ainda na educação pela dualidade entre teoria e prática. Para este autor, teoria e prática se acham intimamente relacionadas e autoexigentes numa práxis social/histórica, provocada sempre de novo por horizontes teóricos que a fazem *práxis reflexiva*. Sendo assim, a reflexão não pode se desvincular das condições que a possibilitam e de seus esteios empíricos, que são os seus sujeitos reais.

Entendemos que o estágio aproxima o discente da realidade educativa, e a partir dessa aproximação é estabelecida ligação entre o conhecimento e a cultura escolar com experiências da realidade cotidiana de cada sujeito. Torna possível compreender a dinâmica que acontece na escola e identificar quais são as atribuições dos profissionais que compõem a sua gestão. Ainda, compreender como funciona o processo administrativo nessa organização, sua caracterização, organização e como se dá a relação entre pais, professores e gestores. A experiência contribuiu para perceber se o processo de gestão está em consonância com as atuais teorias da gestão pedagógica e coerente com a legislação.

A metodologia pauta-se em uma pesquisa qualitativa, cujo processo reflexivo tece relações entre os aportes teórico-conceituais e análises documentais, entrevistas e participação direta ou indireta no ambiente escolar junto à coordenadora pedagógica e ao diretor, realizando observações e registros em diário de pesquisa. Os procedimentos ancoram-se em uma pesquisa qualitativa com abordagem descritiva e analítica.

Gil (2002), afirma que a pesquisa de abordagem qualitativa é utilizada por pesquisadores(as) com focos diferentes, de modo a responder questões que envolvem não apenas os dados em si, mas o contexto e os significados em que eles estão situados, aproximando o(a) pesquisador(a) do contexto da sua pesquisa. Desse modo, além do estudo dos textos normativos da escola, foram realizadas entrevistas com a equipe gestora, no sentido de obter maiores informações sobre a gestão pedagógica da escola. Dessa forma, as reflexões oriundas das entrevistas com o Diretor e com a Coordenadora Pedagógica foram inseridas ao longo do texto, compondo as análises.

O artigo foi organizado em quatro tópicos: Caracterização, organização da escola e os recursos financeiros; A qualidade da educação escolar, os desafios presentes e a atuação da equipe gestora visando uma educação de qualidade; Organização curricular e pedagógica da escola: processos e funções em uma perspectiva de gestão democrática; e, por fim, Desafios à gestão escolar e a necessidade de formação continuada na escola pública. Nesse sentido, inicialmente apresentam-se características gerais da instituição pesquisada, incluindo aspectos do espaço físico, organizacionais e recursos financeiros. No tópico seguinte, destacam-se os desafios presentes na escola e a atuação da equipe gestora, visando uma educação de qualidade. A terceira seção diz respeito à estruturação do currículo escolar e sistematização pedagógica da escola e, por fim, tecem-se reflexões acerca dos desafios à gestão escolar como também da necessidade de formação continuada na escola pública, concluindo o artigo com as considerações finais.

Caracterização, organização da escola e os recursos financeiros

A experiência do estágio é essencial para a formação integral dos acadêmicos de Pedagogia, considerando que cada vez mais são requisitados profissionais dotados de um conjunto de conhecimentos, saberes e habilidades, preparados para atuar em um processo educativo que efetivamente contribua para transformações sociais.

Conforme Mafuani (2011) apud Bernardy e Paz (2012, p. 2), ao chegar à universidade o acadêmico se depara com o conhecimento teórico, porém muitas vezes, é difícil relacionar teoria e prática se este não vivenciar momentos em que esse processo seja realizado de maneira significativa. Estes momentos tornam possível analisar o cotidiano, tomar decisões e atuar de modo coerente, sob amparo de um conjunto de conhecimentos que constituem o profissional.

Com este propósito, procurou-se observar o cotidiano da escola e colaborar com atividades propostas pela equipe de gestão escolar, ampliando a visão sobre as dinâmicas e processos que envolvem a escola para além das vivências em sala de aula. O Estágio em Gestão Escolar oportuniza atuação em outras atividades que fazem parte do funcionamento da escola, como os processos de gestão pedagógica, administrativa, financeira, dentre outras. Assim, apresenta-se uma síntese dessa experiência que foi vivenciada em uma escola pública estadual de Tempo Integral do município da Serra-ES. Destaca-se, nesse processo, a rotina intensa observada e vivenciada na escola, onde foi possível perceber o envolvimento da equipe de gestão com os processos organizacionais, de legislação, avaliação institucional, atendimento aos estudantes, professores e comunidade escolar.

A referida escola oferta o Ensino Fundamental - Anos Finais (6º ao 9º), na modalidade Integral, que funciona das 7:30 às 17h em turno único, e atende 455 alunos. Também oferta o Ensino Médio na modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA- 1ª à 3ª séries) no Noturno, a unidade de ensino atende 182 alunos das 18h às 22h:20min, sendo ofertado de forma presencial de segunda à sexta-feira, com aulas de 60 minutos. Esse funcionamento começou apenas no ano de 2021, pois até o ano de 2020, a escola atendia o Ensino Fundamental-Anos Finais Regular, Educação de Jovens e Adultos (EJA) Semipresencial e Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio na modalidade Educação de Jovens e Adultos, ambas no noturno.

Vale ressaltar que, devido à transição recente para a proposta de Educação Integral, se mantém apenas uma turma de EJA integrada ao ensino profissional, com apenas sete alunos matriculados. No próximo semestre a matrícula será realizada na EJA regular, deixando, assim, de existir a modalidade integrada ao ensino profissional.

Ressalta-se que a capacidade de matrícula para alunos na modalidade EJA é de 520 alunos, no entanto, apenas 182 alunos estão matriculados. Assim, percebe-se que a demanda por essa modalidade tem diminuído gradativamente ao longo dos anos, mesmo antes do contexto da pandemia da Covid-19. Portanto, entende-se que sempre há demanda por essa modalidade, mesmo que mínima, porém há dificuldades de os trabalhadores conciliarem a rotina profissional e escolar. Nesse sentido, há preocupação de que esta modalidade venha a ser extinta no próximo ano, a qual possivelmente não seja retomada novamente, caso haja demanda, tendo em vista os cortes de investimentos recorrentes na educação escolar pública brasileira⁵.

5 Segundo Oliveira e Silva (2018) em 2016 o governo federal propôs Emenda à Constituição referente ao Novo Regime Fiscal; o documento tramitou como Projeto de Emenda Constitucional, PEC 241/2016, na Câmara Federal, como PEC 55/2016 no Senado Federal, sendo promulgado como Emenda Constitucional nº 95 em 15 de dezembro de 2016. A

Nota-se, portanto, a importância da manutenção do ensino na referida escola, esta que foi construída, conforme informações obtidas com a equipe, devido à necessidade da comunidade, haja vista que só existia uma instituição de ensino no bairro, a qual já não comportava a demanda de estudantes que buscavam acesso ao ensino fundamental (na época, primeiro grau). Assim, a escola atende, além de adolescentes, jovens e adultos do bairro Feu Rosa e estudantes de outros bairros, como Vila Nova de Colares, Ourimar e outras localidades da grande Jacaraípe. A estrutura da escola é composta por 2 blocos: o principal e o segundo bloco; no térreo do bloco principal funcionam: Secretaria Escolar, dois banheiros de professores, Sala de professores, sala da Direção, Sala da equipe pedagógica, Depósito, duas Salas de multimídia; Refeitório; Cozinha; Biblioteca; Sala de Recursos multifuncionais; Sala de Artes/Laboratório de Ciência.

No que concerne à Educação Especial, o público alvo é acompanhado pela Equipe Técnico-pedagógica desde sua matrícula. A partir da constatação do ingresso de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação na unidade de ensino, a gestão da escola providencia, junto à Superintendência Regional de Educação, o pedido de professores especializados em Educação Especial para o desenvolvimento de ações colaborativas com os professores regentes de classe e pedagogos e, ainda, para a oferta do atendimento educacional especializado. Atualmente a escola atende 54 alunos que são público alvo da Educação Especial, sendo assim distribuídos: deficiência intelectual (21), deficiência visual (03) e altas habilidades (30). Há 03 professores(as) que atendem a área de deficiência intelectual e altas habilidades, 01 professor(a) para deficiência visual e 01 Cuidadora.

No que diz respeito à oferta/demanda, relação matrículas iniciais/finais, evasão e reprovação no Ensino Fundamental Regular e no Ensino Médio EJA, pode-se verificar o quantitativo mediante o quadro demonstrativo, que apresenta comparativo de matrículas e resultados, aferidos entre o ano de 2016 a 2020.

Quadro 1 - Ensino Fundamental

ENSINO FUNDAMENTAL REGULAR	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Matrícula Inicial	902	100	932	100	780	100	624	100	628	100
Transferidos	137	15,2	113	12,2	115	14,8	91	14,6	33	5,3
Desistentes	14	1,5	51	5,5	6	0,8	2	0,3	2	0,3
Aprovados	616	68,3	615	66	557	71,5	486	78	593	94,4
Reprovados	135	15	153	16,5	132	16,9	45	7,2	0	0

Fonte: Com base no PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional da escola.

iniciativa estabelece limites para as despesas primárias correspondentes à inflação do ano anterior, corrigidas pelo IPCA, Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo. Fica, assim, estabelecida a desvinculação orçamentária para a Educação e Saúde. A medida entra em vigor por duas décadas, podendo ser corrigida a partir do décimo ano. Posteriormente, outros cortes orçamentários foram realizados, a exemplo dos cortes a partir de 2019.

Quadro 2 - Ensino Médio-Eja

ENSINO MÉDIO-EJA	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Matrícula Inicial	708	100	867	100	595	100	431	100	392	100
Transferidos	12	1,6	17	1,9	62	10,5	89	20,6	14	3,5
Desistentes	222	31,4	157	18,1	72	12,1	34	7,9	70	15,9
Aprovados	397	56,1	496	57,2	346	58,1	277	64,3	308	78,5
Reprovados	77	10,9	197	22,8	115	19,3	30	7,0	0	0

Fonte: Com base no PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional da escola.

Os dados apresentados mostram dificuldades em melhorar o atendimento dos estudantes, o que pode ser analisado considerando o atual contexto vivido no Brasil, no qual se observa ampliação da desvalorização da ciência e da educação formal, um conjunto de cortes em investimentos na educação pública, o que fragiliza mais ainda uma educação de qualidade, e, também, a própria desvalorização social do papel da educação na formação humana. É importante mencionar também as dificuldades geradas com o período de pandemia da Covid19, que dificultou a permanência na escola nos anos 2020 e 2021 e, atualmente, um número elevado de crianças e jovens fora da escola ou com sérias dificuldades de aprendizagem. Tais situações resultam em dificuldades nas escolas em garantir uma aprendizagem de qualidade.

Segundo informações presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da escola, considera-se que:

A dinâmica social da atualidade, a falta de apoio familiar e principalmente a realidade de risco social vivida pelo público atendido pode, ocasionalmente, influenciar negativamente no envolvimento dos estudantes com a escola, levando-os ao descompromisso com seus estudos, à baixa estima, ao desinteresse pela escola e conseqüentemente ao seu baixo rendimento (PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, 2019, p. 11).

As melhorias e os avanços na educação precisam, portanto, de investimentos e um contínuo processo de melhorias. Sobre os investimentos (ou a falta deles), com relação aos recursos financeiros, foi possível entender quais são os repasses do Governo Federal e Estadual realizados para a escola. Os recursos financeiros são disponibilizados através de repasse da Secretaria Estadual de Educação (SEDU), seguindo os critérios de repasses a todas as escolas da rede estadual de ensino (PEDDE-PROGEFE). Por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o governo envia recursos para manutenção da Educação Básica e outros programas específicos voltados para o Ensino Médio e ampliação da oferta da Educação de Tempo Integral. Existe também o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), para promover o financiamento da educação básica pública, o qual atende as modalidades: Educação Infantil, Ensino Fundamental Anos Iniciais e Anos Finais, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA). Além desses, um outro programa de fundo importante a ser citado é o Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD), que tem por objetivo a avaliação e distribuição de livros didáticos pedagógicos e literários, de modo universal e gratuito, para as escolas públicas de educação básica das redes federal, estaduais, municipais e distrital e também às instituições de educação sem fins lucrativos e conveniadas com o Poder Público.

Foi possível compreender que, quando ocorrem repasses financeiros, a equipe escolar elabora um

Plano de Aplicação validado pelo Conselho de Escola, levando em consideração as necessidades pedagógicas indicadas pelos professores e alunos, sendo identificados os itens primordiais para o funcionamento da escola. O investimento nesses itens é calculado com base no consumo por aluno do ano anterior. A partir desse monitoramento e com base no número de alunos que ingressam, é feito o plano de sustentabilidade financeira para o ano corrente. Por fim, no decorrer do ano, as ações são encaminhadas pelo diretor e pelo coordenador financeiro, no prazo estabelecido, e estes prestam conta da aplicação dos valores recebidos.

O desenvolvimento de ações por meio de parcerias firmadas entre instituições de caráter público e privado tem sido uma saída possível, com o objetivo de promover a cidadania e melhorar a qualidade do ensino. Além das parcerias com o poder público, esta escola, assim como outras localizadas no município, busca promover projetos com instituições de ensino superior para que os estudantes obtenham vivências fora da instituição escolar, a partir de atividades como visitação e aulas em laboratórios, visitas monitoradas em instituições e empresas como a Vale, Arcelormittal, CESAN e também em faculdades particulares. No entanto, as parcerias público-privado, através de projetos podem ser questionadas, visto que, colocaria a instituição pública na mão do capital privado, fazendo da escola um espaço voltado ao mercado e aos interesses de grupos ligados ao setor financeiro.

As instituições privadas não realizam o repasse voluntário desses recursos privados para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público, tendo em vista que as parcerias com as empresas de diferentes ramos de atividades tornam possível a dedução de impostos e objetivam, de modo direto, aproximar os estudantes do mundo do trabalho. Sendo assim, a perspectiva é contribuir para que tenham contato com as ações realizadas, aprendam e se “moldem” a esse modelo, e não no sentido de propor críticas à forma de desenvolvimento cujos processos, quando restritos ao lucro, degradam a natureza, ampliam as desigualdades sociais e, ainda, fragilizam um olhar crítico sobre as consequências de suas formas de atuação.

Há também, parceria com o Instituto Federal do Espírito Santo (IFES- campus- Serra), por meio da qual são desenvolvidas atividades para fortalecer a aprendizagem a partir das proposições da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) aos estudantes da educação básica. Há também articulação com a rede de apoio composta por Unidade de Saúde, Conselho Tutelar, Juizado da Infância e Juventude, Centros de Referências aos Atendimentos de Saúde (CRAS), Ministério Público, dentre outros, que são fundamentais para a integridade e fortalecimento dos trabalhos pedagógicos e do cuidado com as crianças e os jovens. Além destes, a Polícia Militar-PMES realiza um trabalho de conscientização acerca da importância de seguir as normas regimentais, a prevenção contra utilização de drogas por meio do Programa Educacional de Resistência às Drogas (PROERD), e a Patrulha Escolar. A escola possui também parceria com a Faculdade de Música do Espírito Santo (FAMES), a qual oferta o programa Orquestra Sinfônica Jovem-Orquestra de Violoncelos, onde anualmente um grupo de 200 estudantes recebe gratuitamente aulas sobre o instrumento e tem oportunidade de participar de diversos eventos culturais.

A qualidade da educação escolar, os desafios presentes e a atuação da equipe gestora visando uma educação de qualidade

Em relação aos indicadores educacionais da escola, foi possível observar, através do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dados sobre o aprendizado na instituição. Para isso, o índice

toma por base a taxa de rendimento escolar (aprovação) e a média de desempenho nos exames aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). O IDEB estabelece metas diferenciadas para cada escola e rede de ensino, com o objetivo de alcançar 6 pontos até 2022. O IDEB da escola campo de estágio em 2019 foi de 4,6.

Figura 1: Evolução do IDEB



Fonte: QEdu, 2019.

Nos dados de 2019 é possível verificar que a escola se manteve em nível proficiente, que corresponde a um nível “mediano”. Diante desses indicadores, a equipe gestora afirma que ainda tem muito a ser avançado. O desempenho escolar pode ser observado a partir dos indicadores de qualidade, que se baseiam nas avaliações internas, a partir dos índices de aprovação e reprovação, bem como nas avaliações externas – Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo (PAEBES) e Sistema Nacional de Avaliação (SAEB), que contribui para indicar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Apresentam-se os indicadores de qualidade escolar dos últimos cinco anos: Em relação aos indicadores de distorção idade-série, os dados do INEP, revelam que no ano de 2021, a cada 100 crianças, aproximadamente 33 estavam com atraso escolar de dois anos ou mais. Mais especificamente sobre o mesmo ano, se encontravam nessa situação, 28% de alunos do 6º ano, 29,1% do 7º ano, 45,5% do 8º ano, e 36,5% do 9º ano. Em relação ao ano de 2022, o site ainda não mostra o percentual, porém os dados foram disponibilizados pelo diretor da escola, revelando que o número de alunos que se encontram em situação distorção série-idade, eram 65 alunos, sendo 09 alunos do 6º ano, 27 alunos do 7º ano, 23 do 8º ano e 06 alunos do 9º ano, o que traz à tona preocupações com relação aos desafios ainda presentes na educação escolar e, principalmente, na atuação da equipe de gestão da escola.

Organização curricular e pedagógica da escola: processos e funções em uma perspectiva de gestão democrática

As escolas organizam, a partir de documentos e normais legais e da própria cultura escolar, o seu Projeto Político Pedagógico (PPP), o qual, segundo Libâneo (2004, p. 56) “é o documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar”.

Além disso, os profissionais da escola estão subordinados à política educacional da SEDU.

Atualmente, o PPP da escola, assim como a maioria das escolas estaduais do Espírito Santo, encontra-se inserido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O diretor da escola relata que ao assumir a gestão no ano de 2021, o documento estava em fase de construção, desse modo, conseguiu contribuir em sua elaboração. A partir de julho de 2022 estava prevista a atualização do documento. Segundo ele, o PPP seria retirado do interior do PDI, uma vez que há a defesa pela manutenção do PPP de cada escola, garantindo seu caráter autônomo. Informa ainda que está prevista atualização deste documento de modo democrático, com a participação da equipe gestora, do corpo docente, de estudantes e seus responsáveis, servidores administrativos, servidores terceirizados e comunidade escolar.

A referida escola, por constituir parte da rede estadual de ensino, constrói suas propostas com base no PDI, o qual constitui-se em um documento normativo existente em todas as escolas estaduais e que auxilia no processo de gestão escolar. Pensando de forma macro, evidencia-se que a concepção adotada pela rede estadual centra-se em modelos padronizados, e assim, cada escola deve seguir as orientações da SEDU. Em relação a isso, Fonseca (2003) afirma que o PDI tem como objetivo institucionalizar, fragmentar, padronizar ações, definir funções em busca de resultados de modo quantitativo, apoiando-se na racionalização e na eficiência administrativa, padronizada e voltada à eficiência dos resultados, ou seja, tal processo se difere de concepções de gestão participativa. Diante disso, se faz a defesa pelo retorno da centralidade em torno do PPP, que é fruto de luta e conquistas por uma educação para todos e que tem por objetivo fortalecer a identidade escolar, promover a autonomia da gestão da escola e dos docentes, considerando as especificidades de cada instituição e a participação dos sujeitos que a constituem.

O PPP da escola explicita que o Modelo Pedagógico opera um currículo integrado entre as diretrizes e os parâmetros nacionais e/ou locais e as inovações concebidas fundamentadas na diversificação e no enriquecimento necessário para apoiar o estudante na elaboração do seu Projeto de Vida. Desse modo, considera que toda a centralidade do currículo desenvolvido, ou seja, a proposta curricular segue orientações previstas na BNCC e na proposta do Novo Ensino Médio.

As escolas, portanto, precisam seguir um conjunto de orientações, leis e normas a nível nacional, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB n.9394/96), as Diretrizes Curriculares Nacionais, as Diretrizes Pedagógicas 2022, as Diretrizes Operacionais, considerar a Assessoria Especial de Educação em Tempo Integral e, ainda, documentos institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Pedagógico de Curso (PPC-Ensino Fundamental) e Plano Pedagógico de Curso (PPC-Ensino Médio - EJA). Além destes, as reformas curriculares trazem a BNCC como documento normativo desde o ano de 2018.

Sendo assim, o Projeto Pedagógico do Curso (PPC, 2021), destaca que a organização curricular do Ensino Fundamental foi construída a partir da BNCC, que propõe a divisão das áreas do conhecimento em: Linguagens; Matemática; Ciências da Natureza; e Ciências Humanas. O currículo também conta com uma Parte Diversificada (composta por disciplinas Eletivas, Práticas e Vivência em Protagonismo/Clubes, Estudo Orientado, Projeto de Vida e Práticas Experimentais em Ciências e Matemática, Pensamento Científico). Conforme o PDI, tal proposta deve estar articulada como um todo integrado, para garantir aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes a partir dos conhecimentos, saberes, experiências, vivências, atitudes, necessários para a formação integral dos alunos nos diversos contextos das escolas brasileiras.

Segundo esse documento, a filosofia do modelo de escola de Tempo Integral é fundamentada em quatro Princípios Educativos: o Protagonismo, os Quatro Pilares da Educação, a Pedagogia da Presença e a Educação Interdimensional. O Protagonismo foi evocado na concepção do Modelo Pedagógico pelo seu alinhamento à perspectiva de educação quanto à formação do jovem idealizado ao final da Educação Básica. Ele se apresenta como princípio educativo, mas, também, é tratado como metodologia, que na escola se materializa por meio de um conjunto de práticas e vivências.

A documentação da escola aponta adequação da proposta aos Quatro Pilares da Educação, propostos pela Comissão Internacional Sobre Educação para o Século XXI, da UNESCO. Os pilares são: Aprender a conhecer - os estudantes são estimulados a questionar sobre o que não conhecem. Aprender a fazer - os estudantes são envolvidos em processos que conduzem a resultados, conclusões e/ou compromissos com a prática cooperativa para a geração de resultados comuns. Aprender a conviver - essa aprendizagem está presente na prática pedagógica quando, por exemplo, as diferenças culturais, étnicas, físicas, sensoriais, intelectuais ou religiosas são tratadas como oportunidades para aprender e a compartilhar outras formas de pensar, de sentir e de atuar. Aprender a ser - os estudantes são estimulados, a partir de situações reais e cotidianas, a desenvolver a capacidade de reflexão e reconhecimento da existência do outro, de dominar a si próprio pelo autocontrole, de assumir as consequências da ação ou da não ação, respondendo por aquilo que escolhe e aprende a deliberar entre alternativas. Ainda, menciona a Pedagogia da Presença como princípio das ações de toda a equipe escolar, por meio de atitudes participativas e afirmativas, que ultrapassam as fronteiras da sala de aula. A proposta materializa-se de vínculos de consideração, afeto, respeito e reciprocidade entre estudantes e os educadores.

Foi possível observar tais situações nas vivências e experiências escolares cotidianas, pelo acolhimento aos alunos e demandas por parte do Diretor, bem como no atendimento aos professores e aos pais. O profissional também exerce esse cuidado no Conselho de Classe ao enfatizar aos professores a necessidade de zelar pela Pedagogia da Presença na orientação às turmas.

De acordo com o PDI, a escola adota em sua filosofia educacional os pressupostos da corrente pedagógica progressista, sob as seguintes concepções: a) **Dialética**: as ações desenvolvidas estão em constante reflexão e avaliação para que novas práticas sejam desenvolvidas com vistas à inovação da práxis educativa. b) **Sócio-histórica**: considera o educando a partir da sua história de vida, das experiências que já vivenciou. c) **Cognitiva**: as ações pedagógicas visam o desenvolvimento de competências e habilidades essenciais para enfrentar os desafios da vida. d) **Interacionista**: valoriza a interação entre as pessoas e destas com o meio social na construção dos conhecimentos. e) **Crítico-social dos conteúdos**: conhecimentos na perspectiva crítica, desvelando significados ocultos com vistas à formação de cidadãos. Pela concepção histórico-cultural, que embasa a pedagogia crítica dos conteúdos, Libâneo (2004, p. 82), define a educação da seguinte forma:

A educação, enquanto atividade intencionalizada, é uma prática social cunhada como influência do meio social sobre o desenvolvimento dos indivíduos na sua relação ativa com o meio natural e social, tendo em vista, precisamente, potencializar essa atividade humana para torná-la mais rica, mais produtiva, mais eficaz diante das tarefas da práxis social postas num dado sistema de relações sociais. O modo de propiciar esse desenvolvimento se manifesta nos processos de transmissão e apropriação ativa de conhecimentos, valores, habilidades, técnicas, em ambientes organizados para esse fim.

As escolas públicas, enquanto espaços organizados intencionalmente para essa finalidade educativa,

tornam possível pensar estratégias e necessidades para a efetivação de uma educação de qualidade. Quanto a isso, há movimentos importantes como a organização escolar, a gestão democrática da escola e os processos de autoavaliação⁶.

Além das definições apresentadas no PDI, observa-se adequação do currículo escolar às orientações da BNCC e da Reforma do Ensino Médio, conforme já explicitado. Quanto a isso, Peroni, Caetano e Lima (2017, p. 415) salientam que:

Sob o projeto pós-golpe no Brasil, as reformas educacionais não são debatidas com associações de professores, sindicatos, pesquisadores, e estão sendo aprovadas sob sua resistência, como no caso da Reforma do Ensino Médio, da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e do ESP, que vêm demonstrando a disputa por projetos distintos e que tem como foco a direção e o conteúdo da educação pública brasileira. Diferentes processos de privatização da educação pública em nível de sistema e escola trazem implicações para a democratização da educação, identificando os sujeitos que vêm atuando para dar a direção das políticas educacionais neste momento histórico, político e social.

Analisando as documentações voltadas ao ensino médio, percebe-se que o Projeto de Vida vem dando toda a centralidade do processo. Nessa proposta, é evidente a pretensão de tornar os jovens protagonistas, porém, sob uma perspectiva individualista, substituindo a presença democrática de sua atuação, por exemplo, no Grêmios estudantil, que constitui-se de uma organização formada e mobilizada unicamente por estudantes com objetivo de reivindicar e debater sobre suas necessidades, oportunizando que esses jovens fossem inseridos nas decisões escolares, visando fortalecer a democratização da escola.

Verificamos que existe uma busca frequente da equipe pedagógica para atender o que propõe a perspectiva de educação em tempo integral e o novo ensino médio, visando se adequar às orientações da SEDU, também no que tange às avaliações e processos de rendimento a partir de resultados quantificáveis. Com isso, além do que é do cotidiano escolar e ocorrências comuns do dia a dia em relação aos alunos, esse modelo implementado gira em torno de uma excessiva produtividade para atender uma perspectiva de tornar a escola alinhada ao mercado de trabalho e “medir” a qualidade do ensino com base em avaliações de larga escala. Esse fato desqualifica e desestabiliza em grande medida o trabalho docente e propõe divisão do ensino, gerando a ideia de competição entre as escolas, o que é ampliado pelo uso de resultados do IDEB como meio para criticar o trabalho de professores e gestores da escola.

Conforme Pasinato e Fávero (2020, p. 915):

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2007, com o objetivo de analisar os resultados obtidos pelos alunos em avaliações externas de Língua Portuguesa e Matemática, até indicadores de fluxo (evasão, repetência e promoção) e gestão escolar (administrativa e pedagógica). Um aspecto questionável em relação ao IDEB diz respeito às avaliações padronizadas.

6 Foi possível observar e participar do acompanhamento, junto à Coordenadora Pedagógica, de autoavaliação que ocorreu em todas as turmas da escola no turno integral. A turma de 6º ano foi dividida em grupos de 5 a 6 alunos e cada um recebeu um documento que abrange os campos: disciplina, relação professor-estudante, metodologia (ações desenvolvidas) utilizada nas aulas, procedimentos de avaliação e sugestões para as aulas. As disciplinas presentes no documento são: História, Geografia, Atividades de Pesquisa, Matemática, Ciências, Língua Portuguesa, Arte, Inglês, Ed. Física, Projeto de Vida, Estudo Orientado e Pensamento Científico. Além disso, também tinha o campo “Autoavaliação da Turma (Perfil da turma)” em que os alunos deveriam relatar os comportamentos positivos e aqueles que precisavam melhorar. Ao longo da atividade, ajudamos cada grupo e ao final foram analisados os dados da autoavaliação. Quando os grupos terminaram de preencher o documento foi realizado um levantamento pela Coordenadora Pedagógica sobre os principais pontos que surgiram na pesquisa, para que, na reunião com os professores, fossem abordados.

De acordo com Alves (2011, p. 14), “[...] avaliar da mesma forma e com os mesmos critérios alunos de um país com a diversidade do Brasil, é no mínimo uma proposta ingênua, ou muito otimista”. Contraria qualquer lógica defendida pelos educadores no que diz respeito a humanizar o trato com o corpo discente, valorizar e respeitar o aporte cultural de cada sociedade, entre outros.

É nesse aspecto que se evidencia a necessidade de uma educação de qualidade, pública, laica e gratuita, como se apresenta na Constituição Federal (BRASIL, 1988), e que visa oportunizar que os estudantes do país tenham acesso a um processo de ensino e aprendizagem que contribua para reduzir desigualdades e garantir justiça social. Dessa forma, uma escola de qualidade, implicada com as transformações sociais, requer também uma equipe gestora bem formada e comprometida para conduzir tais mudanças.

Libâneo (2018), concebe o conceito de gestão como a dimensão de atividades pelas quais são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos. A gestão é a dimensão dessas atividades que são mobilizadas através de meios e procedimentos para se atingir um objetivo em comum da organização dessa instituição e, o objetivo final é o processo de ensino e aprendizagem efetivo. Essas atividades têm que envolver os meios, os quais precisam estar em consonância com o objetivo final, para que seja concretizado. O autor defende que a gestão não é apenas a direção escolar, mas todo o trabalho realizado em conjunto para alcançar objetivos comuns. Então, todos precisam trabalhar de modo integrado e colaborativo, desenvolvendo a gestão participativa.

Em uma organização escolar pautada na participação, as funções são colaborativas, embora necessitem ser desenvolvidas por um profissional responsável e atento às normas e legislações atinentes à função exercida. Sobre a forma como se dá a organização do trabalho e as funções da equipe, o diretor relata que a instituição possui uma organização diferente, caracterizada como “Trio Gestor”, com atuação colaborativa entre diretor, coordenador pedagógico e coordenador administrativo:

um da área administrativa e financeira e um da área pedagógica. Toda parte da dimensão pedagógica das atribuições do diretor, o coordenador pedagógico é Co-responsável, responsável por acompanhar toda a proposta de execução, execução da proposta de ensino e aprendizagem da escola, do Plano de Ação, garantir o plano de ensino dos professores, fazer um acompanhamento mais diário é um acompanhamento maior, mais amplo junto com o diretor, o mesmo se dá com o coordenador administrativo que fica responsável pelas outras duas dimensões, a dimensão administrativa e de Recursos Humanos, ela acompanha a questão da administração dos contratos, a questão da frequência, livro de ponto, os trâmites administrativo de prestação de conta, entre em contato com empresa para solicitar um orçamento, mas quem administra isso é o diretor (Diretor da escola, 2022).

Tal perspectiva se relaciona à afirmação de Vitor Paro (2012, p. 28), ao reconhecer que desde os tempos remotos os seres humanos compreenderam que a racionalização do trabalho com menor tempo e utilização dos meios de produção se efetivaria de maneira mais significativa por meio do trabalho coletivo. O trabalho isolado se mostra mais complexo e caro, essa ação precisa ser coordenada para que os objetivos venham a ser alcançados. Entretanto, a administração não se ocupa do esforço despendido por pessoas de modo isolado, mas como o esforço humano coletivo.

Diante disso, considera-se que a educação é um processo que demanda colaboração, diálogo, trocas e intencionalidade, movimento este que, em escolas públicas, têm uma função social ainda mais importante na medida em que se luta por reduzir desigualdades e tornar possível que, pela educação, os sujeitos possam melhorar suas vidas. Assim, a educação não pode ser vista como uma mercadoria,

não pode ser reduzida ao mercado e à lógica empresarial, o que requer que seja espaço para consciência individual e coletiva no sentido de construir compreensões sobre o papel da educação pública na formação dos sujeitos para atuação no mundo de modo a transformar os problemas, dentre eles as desigualdades sociais. No fazer pedagógico sob essa perspectiva, pode-se produzir uma educação ampla e de qualidade sem que o professor perca a sua autonomia. Alinhado a essa ideia, o diretor possui uma perspectiva de educação mais ampla, e mesmo diante dos desafios presentes na escola, procura conduzi-la sob uma gestão participativa e apostando em uma formação abrangente.

O trabalho pedagógico requer constante diálogo e trocas entre a equipe escolar com o intuito de contribuir para maior qualidade e melhores resultados nos processos envolvidos. A respeito da dimensão administrativa, o diretor explica que existe um acompanhamento dos contratos relacionados a serviços terceirizados da escola, como alimentação escolar, vigilância, limpeza, dentre outros. O entrevistado afirma que

O diretor que é o ordenador das dispensas, é ele que faz a execução do recurso em si, mesmo que autorizado pelo Conselho de escola, ele tem que prezar dentro da legislação, para que essa execução seja feita dentro da legalidade e com transparência, dentro dos princípios da administração pública (Diretor da escola, 2022).

Em relação à dimensão de recursos humanos, a atribuição é de “assegurar que o quadro de servidores esteja completo, que cada servidor conheça suas atribuições dentro da escola e monitorar para que eles venham a desempenhar com serviços de qualidade em cada uma das suas atribuições” (Diretor da escola, 2022).

A respeito do conceito de administração, Paro (2012) nos sinaliza que administrar envolve utilização racional dos recursos para realização de fins determinados, ou seja, é uma ação necessária para atingir determinados objetivos. Para o autor, vivemos em uma sociedade em que todas as instituições precisam ser administradas e para isso é preciso que sejam coordenadas para atingir seus objetivos, pois, para a escola funcionar é necessário administrar e utilizar racionalmente os recursos. Esta é uma atividade exclusivamente humana, pois somente o humano pode pensar, agir e criar seus modos de sobrevivência. O diretor enfatizou que as dimensões acabam se misturando por estarem relacionadas, uma vez que, ao prezar por um bom espaço escolar, atribuição que faz parte da dimensão administrativa, influencia diretamente na dimensão pedagógica, pois, quando temos uma escola bem organizada e com recursos necessários, melhoram-se as condições para sua qualidade.

Ao questionar qual o papel do coordenador pedagógico na instituição de ensino e as principais funções, a coordenadora escolar explica que sua função é a de coordenar a organização curricular, monitoramento e acompanhamento das disciplinas. Salienta que o currículo de tempo integral é formado por 16 disciplinas e cabe ao coordenador pedagógico participar de tudo que permeia o currículo e essas ações. O CP coordena, monitora e acompanha tanto os planejamentos quanto sua execução, ao passo que avalia e faz os ajustes com a equipe. Coordena a equipe no planejamento e na execução, monitora para saber se de fato os indicadores fazem a entrega que a equipe previu.

Nesse sentido, Placo, Sousa e Almeida (2011, p. 230) destacam que compete ao Coordenador Pedagógico articular o coletivo da escola, considerando a capacidade de desenvolvimento real de seus processos, formar os professores, no aprofundamento em sua área específica e em conhecimentos da área pedagógica, de modo que realize sua prática em consonância com os objetivos da escola e esses conhecimentos; transformar a realidade, por meio de um processo reflexivo que questione as ações e suas possibilidades de mudança, e do papel/compromisso de cada profissional com a melhoria da educação escolar.

Desafios à gestão escolar e a necessidade de formação continuada na escola pública

As escolas brasileiras, especialmente públicas, têm vivenciado nos últimos anos um processo maior de precarização e dificuldades diversas em se manter e garantir que se efetive uma educação de qualidade. Diante disso, há carências e dificuldades que perpassam essas instituições, em algumas de modo mais intenso que em outras.

Sobre as carências e dificuldades presentes na escola, o diretor comenta sobre os equipamentos, os recursos pedagógicos e a quantidade de profissionais. Em relação aos equipamentos, a problemática atualmente é a inexistência de um laboratório de informática fixo. Porém, chama a atenção ao laboratório de informática móvel, através do uso de Chromebooks, porém com número de computadores insuficientes para atender todos os estudantes. Inicialmente havia quarenta Chromebooks, porém muitos quebraram, o que requer uso sempre em duplas. Outro problema relatado é a demora quanto ao conserto das máquinas, o que acaba prejudicando esse processo:

Hoje nós temos maior dificuldade em relação aos computadores do laboratório móvel, nós não temos laboratório de informática fixo.[...] E como, essa questão do uso das tecnologias vem sendo inserida cada vez mais na proposta pedagógica da escola e no planejamento dos professores, apenas um laboratório já não é suficiente porque não permite com que dois professores trabalhem simultaneamente e um laboratório em defasagem de equipamentos é pior ainda (Diretor da escola, 2022).

De maneira geral, a instituição de ensino está bem atendida quanto aos recursos pedagógicos, os professores receberam recursos para aquisição de notebook, por meio de recurso estadual. A grande maioria aderiu ao programa. Em relação à quantidade de profissionais, o diretor enfatiza que na escola em tempo integral, o profissional atua um total de quarenta horas semanais e que todos os profissionais possuem alguma carga horária de hora-atividade. Explicita que cada profissional pode ter até 32 horas-aulas dentro da carga horária de quarenta horas, sendo que as aulas são de 50 minutos. Estaria assegurado o restante da carga horária de planejamento dentro da lei, entretanto, destaca que nenhum professor leciona 32 aulas, tendo em vista que alguns professores possuem apenas uma hora de “folga”, outros possuem mais, e que isso permite flexibilização para realizar outras atividades, como substituir um colega que está ausente ou participar de uma atividade extra curricular:

O quadro hoje, de profissionais na escola, é adequado. Claro que a gente gostaria de mais, na verdade o que a gente gostaria é que o tempo de planejamento do professor fosse maior e com isso consequentemente teríamos mais profissionais dentro da escola, por que um terço de planejamento hoje na realidade que nós temos é muito pouco, sobretudo se a gente considerar que o professor no tempo integral e agora também no parcial devido ao novo currículo, é responsável pela sua disciplina na qual ele é licenciado e também por outros componentes da parte diversificada que nem licenciatura para isso existe, então exige um planejamento muito para além daquilo que eles já estavam acostumados só na sua disciplina (Diretor da escola, 2022).

Salienta que para atender a escola o quadro está adequado, porém, considerando a real necessidade de preparo docente, considera-se que precisaria que os professores tivessem mais tempo de planejamento. Isso, consequentemente, tornaria necessária a contratação de mais profissionais. Essa, segundo o entrevistado, é uma discussão que a escola até pode reivindicar, mas que não tem condições de resolver de forma isolada.

É possível perceber que uma educação de qualidade envolve, também, a luta pela valorização da docência e a garantia da manutenção da qualidade da formação inicial e continuada. Nesse sentido, com relação ao Corpo Docente e Técnico Administrativo, as vagas são, preferencialmente, ocupadas por

servidores efetivos, contratados via concurso público. Na ausência de servidores efetivos disponíveis, as vagas são ocupadas em forma de designação temporária, tipo de contratação por títulos realizados anualmente por processo seletivo instituído pela SEDU. O quadro de profissionais da instituição é composto por 26 profissionais, dentre eles professores nomeados em concurso público e outros contratados.

Com relação a isso, foi perguntado ao diretor sobre as principais atribuições da sua função. O mesmo aponta três atribuições que envolvem a dimensão pedagógica, administrativa e a de recursos humanos. Dentro da dimensão pedagógica, o diretor afirmou que, cabe a ele “coordenar a criação, implementação e execução do plano de ação da escola, que é um documento, um instrumento feito anualmente e tem como objetivo pensar ações que são específicas para tratar das dificuldades de aprendizagem dos estudantes”(Diretor, 2022).

Sobre a dimensão pedagógica, o diretor afirma que possui a atribuição de:

Acompanhar a execução da proposta política pedagógica da escola e conseqüentemente, coordenar sua atuação, prezando para que seja feita de forma democrática com a participação dos membros da comunidade escolar” e também “assegurar as condições para que o processo de ensino aprendizagem aconteça, no sentido de garantir os materiais necessários, de assegurar que os professores tenham condições mínimas de trabalho (Diretor da escola, 2022).

Na medida em que se consegue a participação de todos os setores da escola - educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a adotar a escola de autonomia e de recursos (PARO, 2001, p. 12). Assim, dentro da dimensão pedagógica há desafios, sendo as principais atribuições, segundo o Diretor, construção do plano de ação, acompanhamento do dia a dia da escola, da construção dos documentos, prezar para que o ensino e a aprendizagem aconteçam.

Além da atuação colaborativa e organizada da equipe gestora, é preciso atuar de modo a garantir que a equipe seja amparada e tenha condições de uma atuação de qualidade, o que perpassa, também, por uma formação continuada de qualidade. Quanto a isso, foi possível compreender que a formação continuada do Corpo Docente é garantida no Calendário Escolar no início do ano letivo e ao término de cada trimestre. Constitui-se como parte da formação da equipe, a Jornada de Planejamento Pedagógico, Planejamentos por área de Conhecimento e a Formação do Magistério. A escola desenvolve formação continuada, realizada de forma quinzenal nos dias de planejamento por área de conhecimento: 3ª feira - Área de Ciências Humanas; 4ª feira - Área de Ciências da Natureza e Matemática; 5ª feira - Área de Linguagens. As capacitações e formações continuadas são ofertadas com relação ao currículo básico e currículo diversificado, próprio da metodologia da escola de tempo integral.

O ensino integral deve considerar todos os aspectos do desenvolvimento do indivíduo, sendo assim, os planos de aula precisam contemplar diversidades e identidades, como prevê a Lei nº 11.645/2008, que torna obrigatório o estudo da história e cultura indígena e afro-brasileira nos estabelecimentos de ensino fundamental e médio. E deve amparar a inclusão dos conteúdos referentes à Educação das Relações Étnico-raciais e à história e cultura afro-brasileira, africana e indígena no currículo.

A Comissão Permanente de Estudos Afro-brasileiros – CEAFRO, está elaborando o Caderno Orientador Pedagógico da Temática Étnico-Racial da Rede Estadual, o qual será o resultado do trabalho e escritas realizados em parceria com profissionais da Rede Estadual, por meio de Grupos de Trabalho, com entrega prevista para o ano de 2022. Sendo assim, cada professor ao planejar as atividades, precisa escolher

critérios e criticamente os recursos, para que possa abarcar as identidades de crianças negras, dos povos indígenas, dentre outros.

Nessa perspectiva, a autora Nilma Lino Gomes (2007) no texto “Diversidade e currículo”, reafirma que o currículo não é uma simples transmissão de conteúdo e conhecimento. As discussões sobre o currículo incorporam, com maior ou menor ênfase, “debates sobre os conhecimentos escolares, os procedimentos pedagógicos, as relações sociais, os valores e as identidades dos nossos alunos e alunas” (GOMES, 2007, p. 23). Por isso é importante a inserção da diversidade nos currículos escolares, pois, “falar sobre diversidade e diferença implica posicionar-se contra processos de colonização e dominação” (GOMES, 2007, p. 25).

Diante disso, indaga-se como se efetivam os processos de educação no espaço escolar, como são abordadas as representações do que é ser negro e como pensar nos discursos, nas relações pedagógicas, nos cartazes afixados nos murais da escola, nas relações professor/a e aluno/a e dos alunos/as entre si. É sabido que não se pode embasar ideias apenas a partir de uma atividade isolada em uma prática ou pelas ideias presentes (ou ausentes) nos livros didáticos.

Isso envolve, também, as ações pedagógicas que relacionam a equipe gestora e os docentes de cada componente curricular. Sendo assim, outra questão abordada foi sobre “como é realizada a participação dos pedagogos e coordenadores nos processos de ações pedagógicas”. As respostas permitem entender que o corpo gestor da escola tem por parâmetro, para os planejamentos de ações pedagógicas, o PDCA, que significa seguir quatro passos básicos. O primeiro é a elaboração do Planejamento, onde os problemas são identificados, analisados e pensados os planos de ação para a melhoria; o segundo é a aplicação e desenvolvimento desse plano; o terceiro passo é a Certificação, onde os resultados obtidos são sondados, e o quarto passo é analisar se o plano de ação elaborado atendeu a demanda de maneira precisa.

As reuniões são organizadas considerando um cronograma criado pela equipe. É realizada reunião de planejamento dos professores de Projeto de Vida-PV, que ocorre semanalmente. A Reunião do Pedagogo com os professores de Projeto de Vida tem uma periodicidade quinzenal. Já as reuniões do Professor Coordenador de Área-PCA com os professores da sua área de Conhecimento é semanal e tem duração de duas aulas sequenciadas. As reuniões entre o Coordenador de Curso técnico e os professores das disciplinas técnicas, entre os PCAs, o Pedagogo, o Coordenador Pedagógico, o Coordenador de Curso técnico e o Coordenador Escolar e a reunião da Equipe Gestora tem periodicidade semanal. Também ocorre Reunião Geral semanalmente. A Reunião do Conselho de Líderes e a Reunião dos Líderes de turma com os seus liderados ocorrem quinzenalmente. Por fim, a reunião entre Líderes de turma ocorre imediatamente após a reunião dos mesmos com os seus liderados, com duração máxima de 30 minutos no horário do almoço.

Nas reuniões gerais, participam a equipe gestora e os Professor(es) Coordenador(es) de Área (PCA), que são os professores que atuam na sala de aula e também tem carga horária disponível para atuar como coordenador de área. Nesse sentido, os três PCAs (um de cada área) estão ligados ao coordenador pedagógico, juntamente com o pedagogo, este por sua vez, executa a parte diversificada que são os componentes curriculares que não compõem a BNCC (Itinerários formativos). Há também as Reuniões de Fluxo, que servem para orientar o que foi planejado na semana anterior e se, de fato, as ações estão sendo atendidas. Logo após ocorre o levantamento, que são as demandas para a reunião da equipe gestora, antes da reunião geral. Posteriormente, são realizados os encaminhamentos, algumas demandas competem à equipe gestora e outras a órgãos superiores, como a SEDU e SRE.

Sobre o Conselho de Classe vale ressaltar que, de início, os líderes e vice-líderes de cada turma também participaram. A participação dos alunos consiste em discutir a respeito do perfil de cada turma. Muitos argumentos apresentados retrataram a falta de cuidado com o espaço escolar, falta de interesse, furtos, preconceitos e bullying. Ao passo que cada turma apresenta sobre seu perfil, alguns professores respondem com sua visão, às vezes elogiando, às vezes designando melhorias. Ao final dos apontamentos, os alunos se retiram, permanecendo apenas a equipe pedagógica e o corpo docente. Após esse momento, ocorre a atualização nos documentos dos alunos transferidos, a observação de faltosos, de notas e também dos indisciplinados (diferente de dificuldade de aprendizagem). Há também o debate sobre os alunos com maior autonomia, solidariedade e competência, os quais, após decisão em reunião, seriam selecionados para participar de festival de música contemporânea na UFES.

Ainda, durante o estágio foi possível a participação em Jornada de planejamento pedagógico (JPP), que ocorre após o término do 1º trimestre letivo e têm por objetivo analisar coletivamente os indicadores educacionais e resultados do 1º trimestre identificados no Conselho de Classe: frequência dos estudantes, percentual de aulas dadas, rendimento e processo de recuperação dos estudantes, com vistas à intervenção pedagógica. Tendo como público envolvido diretor, pedagogo, coordenador pedagógico (CP), coordenador escolar, professor coordenador de área (PCA), professor coordenador de curso, professor, professor de atendimento educacional especializado (AEE). Nessa atividade ocorre dinâmica em grupo em que os professores dialogam entre si. Na reunião, os professores elaboram formas de apresentar os princípios da educação integral, sustentabilidade e pensamento científico.

Além disso, há acompanhamento ao Programa de fortalecimento de aprendizagem que, de acordo com as Diretrizes Pedagógicas (2022), propõe uma ação de intervenção pedagógica que visa mitigar as desigualdades de aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática apresentadas pelos estudantes da rede estadual de ensino do Espírito Santo, por meio de aulas de reforço e recuperação de conteúdos dessas disciplinas. As aulas ocorrem no próprio turno ou no contraturno, conforme planejamento e disponibilidade da escola, e são ministradas por professores efetivos ou em designação temporária. Os professores aplicam uma avaliação diagnóstica de Português e Matemática e em seguida realizam tabulação das notas, identificando os descritores de baixa assertividade ou aprendizagens não consolidadas.

A partir disso, ocorrem dois movimentos, o primeiro deles é realizar a retirada desses estudantes do PFA para outro ambiente para realizar o “resgate de aprendizagens”. E no segundo momento, nas aulas de Estudo Orientado, o professor designado “aplica” uma aula que contempla essas aprendizagens, e o professor da área acompanha, para traçar estratégias que possam auxiliar na aprendizagem dos estudantes. Tal processo envolve a organização e a rotina escolar, que, conforme o Diretor da escola, é importante pois permite que seja feito planejamento e que este seja exequível.

A atuação do diretor é importante na gestão escolar e, por vezes, requer que pense em novas estratégias para realizar determinada ação:

A rotina escolar por mais que às vezes ela acaba sendo atropelada, por fatores externos e até mesmo internos, ela é fundamental para garantir que o planejamento seja possível e exequível e dentro de uma estrutura de tempo integral em que a gente fica nove horas e meia, ela é fundamental, porque se você não estabelece uma rotina você se perde dentro desse tempo todo, dentro da escola. Tudo isso faz parte de uma rotina e que são essas rotinas que fazem com que o trabalho ocorra de maneira fluída e de acordo com o planejado ou próximo do planejado, e enfatiza que é importante que todos compreendam o funcionamento e a existência da mesma” (Diretor da escola, 2022).

Diante de tais situações, é evidente a importância de conhecer, analisar e compreender como se efetivam as proposições, as intenções e as ações por parte da equipe de gestão escolar a partir de distintos aspectos, os quais envolvem a organização da estrutura escolar, do currículo, da dimensão pedagógica, dos recursos, tomando nesse processo a interação entre ciência e a vida dos estudantes na interação com a sociedade, bem como os documentos normativos e as exigências que, por vezes, destoam das necessidades e contextos específicos de cada escola.

Compreender tais processos, por meio do estágio supervisionado em gestão educacional, oportuniza vivências e experiências que tornam possível analisar o desdobramento das dinâmicas escolares, na interação entre documentos de legislação, conhecimentos a serem abordados e os interesses dos estudantes. Isso reverbera para considerar que a gestão escolar é um desafio e, principalmente, um trabalho essencial na escola, por isso sua importância na formação qualificada de pedagogos.

Considerações finais

A gestão escolar envolve inúmeros desafios, seja na coordenação pedagógica ou na direção escolar, o que pressupõe não só conhecimento da prática, mas também conhecimentos teóricos para compreender toda a dinâmica escolar e inclusive saber lidar com as pessoas e sua diversidade. Entendemos que atuar com pessoas, saber nos comunicar, ouvir e trabalhar em equipe são características primordiais para aqueles que compõem o quadro profissional de uma escola, e para sua qualidade.

A experiência nas interações, reflexões e nas análises de documentos disponibilizados tornaram possível a imersão em um campo de atuação que requer formação ampla e qualificada, pois contempla muitos desafios. As entrevistas realizadas evidenciaram essas situações e contribuíram, no processo de estágio, para o aprofundamento de questões discutidas ao longo da graduação, estudadas acerca do tema Gestão Educacional, contribuindo para a formação em Pedagogia.

Sendo assim, esta etapa foi finalizada com a consciência de que “a efetiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro” (HONORATO, 2012, p. 4).

Portanto, se reconhece a importância do papel do Pedagogo no contexto social educativo por meio de uma atuação consciente, embora desafiadora, e espera-se contribuir de maneira significativa quando em exercício nas escolas, colaborando com outros colegas na formação dos estudantes nos espaços escolares e, sobretudo, na proposição de melhorias na gestão escolar visando qualificar processos democráticos e participativos.

Referências

BERNARDY, K.; PAZ, D. M. T. **Importância do Estágio Supervisionado para a Formação de Professores**. Rio Grande do Sul. 2012.

BRASIL, **Lei Federal nº 11.645**, de 10 março de 2008. Art 26-A, inciso I e II, da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11645.htm>. Acesso em outubro, 2022.

- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Ministério da educação. Brasília, 2017.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal. Brasília, 2020.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, 1996.
- BRASIL. Reforma do Ensino Médio. **Lei nº 13.415**, de 16 de fevereiro de 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm>. Acesso em out. 2022.
- BRASIL. **Resolução CNE/CEB 2/2012**. Diário Oficial da União, Brasília, 31 de janeiro de 2012, Seção 1, p. 20.
- DIRETRIZES PEDAGÓGICAS. Governo do Estado do Espírito Santo. Secretaria da Educação. 2022.
- FONSECA, M. Projeto político-pedagógico e o Plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dezembro de 2003. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso, out. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, N. L. **Indagações sobre currículo**: diversidade e currículo; organização do documento Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007.
- HONORATO, H. G. **O gestor escolar e suas competências**: a liderança em discussão. Rio de Janeiro. 2012.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2004.
- LIBÂNEO, J. C. O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 38, n. 1, 2012.
- MARQUES, M. O. **A formação do profissional da educação**. 5. ed. Brasília: Editora Inep, 2006. (Coleção Mario Osorio Marques).
- OLIVEIRA, C. de.; SILVA, G. O Novo Regime Fiscal: tramitação e impactos para a educação. **RBPAAE**. v. 34, n. 1, p. 253 - 269, jan./abr. 2018.
- PARO, V. H. **Administração escolar**: Introdução crítica. 17. rev. e ampli. São Paulo: Editora Cortez, 2012.
- PARO, V. H. Direção escolar e coordenação pedagógica: Práticas e vivências. In: PARO, V. H. **Escritos sobre a educação**. São Paulo: Xamã, 2001.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.
- PASINATO, D.; FÁVERO, A. A. As políticas neoliberais no Brasil: Sua influência na educação básica e superior. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**. Blumenau, v.15, n.3, p.903-928, jul./set., 2020.
- PERONI, V.; CAETANO, M. R. L. P. de. Reformas educacionais de hoje: As implicações para a democracia. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 21, p. 415-432, jul./dez. 2017.
- PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de.; SOUZA, L. T. **O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores**: intenções, tensões e contradições. Fundação Carlos Chagas (FCC), 2011.
- PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. EEEFM Antônio Engrácio da Silva. Serra, 2017.
- PPC. Projeto Pedagógico do Curso Educação Básica - Ensino Fundamental. Governo do Estado do Espírito Santo. Secretaria de Estado de Educação. Superintendência Regional de Educação de Carapina. Serra, 2021.

Submetido em:

Aceito em:

