

A dimensão pedagógica da gestão escolar: um estudo de caso na EREM Professor Mário Sette

Almeida, Maria Roseana da Silva ¹

Santos, Maria do Carmo Gonçalo ²

RESUMO

A gestão escolar na contemporaneidade é cobrada a assumir uma perspectiva técnico-burocrática. Na contracorrente, o presente artigo trata da dimensão pedagógica da gestão escolar e suas contribuições para a qualidade social da educação. Autores e autoras do campo da gestão, numa perspectiva democrática apóiam a pesquisa (Luck, 2009; Paro, 2005; Arroyo, 2020). A abordagem qualitativa favorece acessar os sentidos atribuídos à gestão pelos gestores (Minayo, 2015). Para tanto, toma como campo a EREM Professor Mário Sette, a partir do estudo de caso, contando como sujeitos da pesquisa o gestor e o assistente de gestão. A observação, a análise documental e a entrevista semiestruturada são os procedimentos utilizados. Através da Análise de Conteúdo (Bardin, 1979), identificamos que a gestão da EREM Professor Mário Sette, desenvolve as dimensões administrativa e pedagógica em articulação, e dedica-se, sobretudo, à dimensão pedagógica, visando à qualidade social da educação.

Palavras-Chave: gestão; educação; pedagógica.

The pedagogical dimension of school management: a case study at EREM Professor Mário Sette

ABSTRACT

This article discusses how the pedagogical dimension of the management of EREM Professor Mário Sette, in the municipality of Caruaru-PE, contributes to the social quality of education. The research was based on authors from the field of management, such as: Luck (2009); Paro (2005); Arroyo (2020), among others. The research, with a qualitative approach (Minayo, 2015), takes as field the EREM Professor Mário Sette, from the case study, counting as research subjects the manager and the management assistant. As an instrument for data collection, we used observation, document analysis and semi-structured interviews. Through Content Analysis, in the perspective of Bardin (1979), we

¹ Universidade Federal de Pernambuco. Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco - Campus Acadêmico do Agreste. Email: roseana.almeida@ufpe.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6579783531867850>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-6836-2702>.

² Universidade Federal de Pernambuco. Doutora em Educação pelo Núcleo de Formação de Professores e Prática Pedagógica da Universidade Federal de Pernambuco; Professora Adjunta na Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste. Email: maria.cgsantos@ufpe.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0892001190378231>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5760-6009>.

identified that the management of EREM Professor Mário Sette, develops the administrative and pedagogical dimensions in articulation, aiming at the social quality of education.

Keywords: management; education; pedagogical.

La dimensión pedagógica de la gestión escolar: un estudio de caso en EREM Profesor Mário Sette

RESUMEN

La gestión escolar en la época contemporánea debe asumir una perspectiva técnico-burocrática. A contracorriente, este artículo aborda la dimensión pedagógica de la gestión escolar y sus aportes a la calidad social de la educación. Autores del campo de la gestión, desde una perspectiva democrática, respaldan la investigación (Luck, 2009; Paro, 2005; Arroyo, 2020). El enfoque cualitativo favorece acceder a los significados que los directivos atribuyen a la gestión (Minayo, 2015). Para ello, se utiliza como campo el profesor de la EREM Mário Sette, a partir de un estudio de caso, contando como sujetos de investigación al gerente y al asistente de gestión. Los procedimientos utilizados son la observación, el análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas. A través del Análisis de Contenido (Bardin, 1979), identificamos que la gestión de la EREM Profesor Mário Sette desarrolla conjuntamente las dimensiones administrativa y pedagógica, y se dedica, sobre todo, a la dimensión pedagógica, apuntando a la calidad social de la educación.

Palabras clave: gestión; educación; pedagógico.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar, em uma perspectiva democrática, configura-se a partir de, um grupo de profissionais, que articulam estratégias e ações para o desenvolvimento da educação, a partir de diferentes dimensões, com foco no ensino e aprendizagem das e dos estudantes, funcionamento e organização estrutural da instituição de ensino, gestão de pessoas, de materiais e recursos.

Dentre as diferentes dimensões atreladas à prática cotidiana gestora, a dimensão pedagógica, envolve a articulação de projetos e metodologias por parte da gestão, com foco nas e nos estudantes. Numa perspectiva de formação integral, a gestão desenvolve uma relação mais humana com os

sujeitos, de cuidado, empatia e de respeito, com a promoção de um ambiente de horizontalização das relações.

A gestão pedagógica é o eixo norteador do trabalho na escola. Por meio dela, se estabelece objetivos para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem; apontam-se as linhas de atuação; definem-se as metas a serem mantidas e os conteúdos curriculares a serem trabalhados; é acompanhado e avaliado as propostas pedagógicas, além de avaliar o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo (Pernambuco, 2022, p. 8).

Essa preocupação com o pedagógico, por parte da gestão, é a finalidade principal do trabalho da escola, atentando para o ambiente que envolve a diversidade de sujeitos, de culturas e de práticas. Sendo assim, a gestão ao evidenciar a dimensão pedagógica em sua prática, preocupa-se, com a perspectiva do ensino e da aprendizagem, com a ampliação cultural, com a construção de saberes e com a formação dos sujeitos, como também com as relações humanas desenvolvidas no ambiente escolar.

Nessa ótica, ao nos debruçarmos sobre a temática da dimensão pedagógica da gestão, logo nos surge o seguinte questionamento: Como ocorre a dimensão pedagógica da gestão na EREM³ Professor Mário Sette? Para responder a esta indagação partimos inicialmente do pensamento de Luck (2009), pois para ela, a gestão pedagógica trata-se, do “processo de articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como de esforços, recursos e ações, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos” (Luck, 2009, p. 141).

A gestão escolar, com foco na dimensão pedagógica envolve todo um conjunto de concepções e práticas educativas, que se materializam no movimento de planejamento, articulação e desenvolvimento de ações, que têm como direção principal a preocupação com a formação integral das e dos estudantes, com o aprender de maneira significativa, e que reconhece a importante contribuição que a educação possui na sociedade. Segundo Luck (2009) a dimensão pedagógica da gestão;

Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta, se refere ao foco principal do

³ A sigla (EREM) Significa, Escola de Referência em Ensino Médio.

ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (Luck, 2009, p. 95).

Nesse sentido, a dimensão pedagógica da gestão escolar, preocupa-se com o trabalho pedagógico, com ações e projetos que são desenvolvidos dentro das escolas, que situam o estudante como protagonista, e ainda, com a efetivação de um ensino significativo para os mesmos. Numa perspectiva qualitativa, a gestão compromete-se com a aprendizagem das e dos estudantes, atenta às suas demandas. Nesse viés, a profissional, gestora, o profissional gestor, um dos principais agentes que irá coordenar as ações para a efetivação desse processo, sendo assim;

A ênfase dada ao gestor em sua dimensão pedagógica reside da necessidade de fortalecer, criar condições necessárias e fundamentais para a melhoria de seu desempenho, planejamento e aperfeiçoamento em sua função, pela melhoria da qualidade de ensino e desempenho dos educandos, pela autonomia pedagógica e pela atuação efetiva do conselho escolar (Locco; Lemes, 2008, p. 68).

Pois, para que de fato ocorra uma gestão com foco no pedagógico é importante articulação entre a gestão educacional, gestão escolar e gestão do ensino. É importante frisar, que a partir do momento que o pedagógico é tomado como finalidade educativa no trabalho de uma instituição, a gestora, o gestor realizará a mediação do processo educativo.

Torna-se um desafio organizar, direcionar e efetivar um relacionamento eficiente, na área educacional, direcionado para uma postura de gestão crítica, ética e política, bem como tomar iniciativas adequadas e oferecer novas possibilidades de mudanças que possam gerar resultados concretos e que possam constituir ações resultantes de um trabalho coletivo eficiente e necessário ao alcance dos objetivos no processo educacional, em sua totalidade (Locco; Lemes, 2008, p. 25).

Desenvolver uma gestão que toma o trabalho pedagógico como norteador da sua prática, é um desafio no contexto educacional direcionado

pelo neoliberalismo, o que repercute, na maioria dos casos, em uma proposta de educação essencialmente tecnicista, pautada no alcance de metas para atender às demandas do mercado, por isso, o foco avaliações externas.

A intenção de investigar a dimensão pedagógica da gestão, surgiu durante a vivência da disciplina de Estágio Supervisionado 3, em Gestão escolar. Devido à pandemia da Covid-19 os estágios ocorreram de maneira remota, na plataforma do Google Meet, no formato de Diálogos Remotos⁴. Através dos estudos e discussões desenvolvidos na disciplina, bem como, dos encontros com gestores e gestoras compreendemos que a gestão é um campo de estudo, uma prática pedagógica e uma função que ultrapassam a dimensão técnico-burocrática e abarca a dimensão pedagógica.

Especificamente, a apresentação do assistente de gestão da EREM Professor Mário Sette, nos Diálogos Remotos, despertou em nós o interesse em investigar a prática da gestão da referida escola, atentando para a dimensão pedagógica da gestão. O nosso objeto de pesquisa emerge com a percepção em relação à qualidade do trabalho social ofertado pela EREM Professor Mário Sette. Evidenciamos que, nessa escola há uma gestão em movimento democrático, que se preocupa com a qualidade da educação, através da efetivação do trabalho pedagógico articulando as práticas cotidianas, que são pontes necessárias para a qualidade do trabalho social dentro da instituição.

Dessa maneira, temos como problema de pesquisa; Como a dimensão pedagógica da gestão escolar está presente nas ações gestoras da EREM Professor Mário Sette, e quais são as contribuições dessa dimensão para a qualidade social da educação ofertada pela instituição? Nessa ótica, traçamos como objetivo geral, analisar a presença e as contribuições da dimensão pedagógica da gestão escolar para a qualidade social do trabalho da EREM

⁴ A partir de março de 2020 no Brasil a educação escolar se deparou com o contexto da pandemia provocada pela Covid-19 e a necessidade de suspensão das aulas, devido à medida de distanciamento social adotada no país. Com base na Portaria do MEC 544/2020, artigo 1º, as aulas da Universidade Federal de Pernambuco passaram a ocorrer de forma remota. O Curso de Pedagogia definiu em colegiado ofertar o Estágio Supervisionado por meio da Plataforma do Google Meet. Foi organizado um calendário temático, com a colaboração dos espaços formativos e das/dos estudantes. No caso de Estágio 3 desenvolvemos temáticas abordadas na disciplina em momentos de interação com gestores das redes de ensino e de escolas (Diálogos Remotos), visando o processo formativo no campo de gestão, compondo as 30 horas de atividades práticas.

Professor Mário Sette, e como objetivos específicos: Identificar a presença da dimensão pedagógica no trabalho da gestão escolar; e também, investigar as contribuições da dimensão pedagógica no trabalho da gestão escolar para a qualidade social da educação.

Para a sociedade, estudos nesse campo da dimensão pedagógica da gestão, podem possibilitar uma reflexão acerca de que o trabalho da gestão não se resume ao fazer burocrático, e que vai muito além disso, ao agir pedagogicamente, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e reflexivos, conscientes dos seus direitos e deveres no mundo.

Os estudos na área da gestão escolar pedagógica, contribuem ainda para a academia, por reafirmarem a necessidade de tratar o trabalho pedagógico como central no processo de ensino e aprendizagem, e ratificam a necessidade de compreender que as atividades desenvolvidas nas escolas refletem diretamente sobre a qualidade social da educação.

Na busca por trabalhos correlatos ao nosso, optamos por construir um breve estado da arte sobre nossa temática de estudo, pesquisamos inicialmente na biblioteca Virtual da ANPAE (Associação Nacional de Política e Administração da Educação). A escolha dessa plataforma se deu por sabermos da grande importância dessa associação para os estudos na área de gestão da educação.

Na biblioteca virtual da ANPAE, pesquisamos nos simpósios e optamos por trabalharmos com a publicação mais recente em torno da nossa temática, pois queríamos compreender como o tema estava sendo discutido na atualidade. A partir disso, encontramos os Anais do XXIX Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação do ano de (2019), que aconteceu na cidade de Curitiba-PR, especificamente na UFPR (Universidade Federal do Paraná) (Oliveira; Souza, 2019).

O documento reúne um total de 39 trabalhos, dentre esses, somente 1 possuía uma relação mais direta com a nossa temática de estudo, os demais tratavam de questões ligadas à educação como direitos humanos, trabalho docente, currículo, BNCC, educação integral, dentre outras temáticas.

O trabalho de Gino (2019), intitulado *Gestão, Liderança e Clima Escolar: O Caso de Uma Escola Eficaz Com Alunos de Baixo Nível Socioeconômico*, se aproxima do nosso, por evidenciar como a liderança gestora representa grande relevância no trabalho pedagógico da escola. A pesquisa teve como objetivo,

analisar a liderança da gestão como um importante instrumento para a difusão de um trabalho pedagógico, que possibilite um ensino com qualidade social para atender a alunos de baixa renda. E como resultados, Gino (2019) evidencia que, apesar de todo contexto social desfavorável em que a escola campo de pesquisa se insere, as práticas gestoras demonstram uma preocupação para com a aprendizagem significativa dos estudantes.

Assim como Gino (2019), nosso olhar também se volta para o entender que, quando a gestão assume um compromisso com o trabalho pedagógico dentro da escola, suas ações e projetos irão refletir na oferta de uma educação com qualidade social, que se preocupa com estudante enquanto aluno, e principalmente, como ser humano.

Também pesquisamos no Google Acadêmico, entre os anos de 2018 e 2022, delimitamos essa temporalidade, pois queríamos compreender melhor como a temática tem sido trabalhada mais recentemente, nesses últimos 4 anos, tendo em vista todo um cenário político em que o Brasil se encontrava, onde a educação sofreu constantes ataques. A escolha dessa plataforma se deu, pela mesma ser uma das mais utilizadas por alunos na busca de textos.

Pesquisamos por *dimensão pedagógica da gestão* e encontramos um total de 155 artigos, as temáticas abordaram, a gestão ambiental, a educação infantil, a educação especial, as políticas públicas e também tratam da gestão democrática. Há quatro artigos mais próximos da discussão sobre o trabalho pedagógico da gestão. O primeiro, trata de um texto de Honorato (2018), intitulado *A gestão escolar e a liderança do diretor: Desafios e oportunidades*, ele discorre sobre a liderança gestora diante da realidade onde se insere. O segundo texto, de Braga (2018), intitulado *Gestão Escolar: Estudo de caso*, discorre sobre o caso de uma escola pública, que se destaca entre as demais por desenvolver uma gestão com foco no trabalho pedagógico. O terceiro trabalho, das autoras Costa e Pierozan (2021), é intitulado *Gestão Educacional e Trabalho Pedagógico: Instituintes Para a Realização do Projeto de Escola*, e discorre sobre a gestão escolar atrelada ao trabalho pedagógico, que faz a diferença no modelo de escola que se deseja assumir.

O quarto trabalho, de Souza (2018), intitulado *A dimensão pedagógica da gestão educacional e a qualidade social da educação básica: Um diálogo necessário*, se aproxima do nosso, por trazer a prática gestora como um importante caminho de difusão do trabalho pedagógico dentro das escolas, e como a articulação entre gestão e trabalho pedagógico, representa qualidade

social da educação. A pesquisa teve como objetivo, fazer uma análise da dimensão pedagógica da gestão, como a mesma se organiza, se desenvolve e repercute na qualidade da educação de dois municípios da região metropolitana de Salvador.

Os resultados evidenciaram que a dimensão pedagógica da gestão, apesar de sua importância, não tem ocupado nas escolas o espaço que deveria, e que uma educação que plenamente preze pela qualidade social ainda é algo que precisa ser melhorado. Souza (2018), ressalta que a dimensão pedagógica da gestão demanda uma reformulação da própria estrutura organizacional das escolas, priorizando o trabalho pedagógico.

O exercício do estado da arte de nossa pesquisa, aponta para a necessidade de compreendermos a importância de uma gestão que priorize a dimensão pedagógica, tendo em vista que, a partir do momento que o gestor se dedica ao pedagógico, ele está se comprometendo com a qualidade da educação que a instituição irá proporcionar. É o esforço coletivo da gestão que, ao priorizar o trabalho pedagógico, prioriza também o aluno.

A nossa pesquisa visou, a partir de um estudo de caso, analisar a presença e as contribuições da dimensão pedagógica da gestão escolar para a qualidade social do trabalho da EREM Professor Mário Sette.

Apresentamos as categorias teóricas que fundamentam a pesquisa que tratam das concepções de gestão e da dimensão pedagógica da gestão se relaciona com a qualidade social da educação. O trabalho segue apresentando a metodologia da pesquisa, os resultados e discussões; bem como, as considerações finais.

Apontamos a importância da articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas no âmbito da gestão democrática para a qualidade social da educação das e dos estudantes.

Concepções de gestão

Inicialmente podemos falar na gestão como sendo um movimento que envolve pessoas, processos, decisões coletivas; e ainda, a participação, que não se limita apenas à figura única do gestor, mas é a síntese de movimentos de um coletivo que reúne todos os profissionais atuantes na escola, que

cotidianamente articulam esforços para desenvolver, pedagogicamente, atividades com foco no desenvolvimento e aprendizagem dos estudantes.

Nesse sentido, é importante que o movimento gestor aconteça de maneira democrática, e não imerso na perpetuação de um modelo de relações hierarquizadas, “dos que mandam e dos que executam” (Luck, 2006, p. 44). Pois, “a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas” (Luck, 2006, p. 44), sendo um movimento em conjunto.

Paro (2005, p.23), também contribui com essa perspectiva ao afirmar que “a administração, entretanto, não se ocupa do esforço despendido por pessoas isoladamente, mas com o esforço humano coletivo”. O autor então, utiliza o termo administração para se referir à gestão, e intensifica a ideia de se pensar efetivamente na gestão a partir do coletivo, e do trabalho intencional e planejado. Para ele, “a administração é a utilização de recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 2005, p.23), sendo assim, os recursos devem ser utilizados da melhor maneira, visando uma finalidade maior que é a formação integral dos sujeitos.

Diferentemente de Paro, que compreende a administração como sinônimo de gestão, Luck (2006) defende que a gestão supera as limitações do conceito de administração, a partir de uma mudança de paradigmas. Para a autora,

A concepção de paradigma resulta, portanto, da compreensão do modo como nosso pensamento é orientado para perceber o mundo, o que, por isso, determina o que vemos e o que deixamos de ver, e, em consequência, como reagimos diante da realidade (Luck, 2006, p. 34).

Para Luck (2006) essa mudança de enfoque da administração para a gestão a partir de uma perspectiva paradigmática, representa um movimento de esforços fundamentais articulados e organizados em prol da mobilização de um coletivo, com foco em promover uma melhoria significativa no ensino brasileiro. “Trata-se de uma orientação exercida pela equipe de gestão. Está, pois, esse conceito associado ao fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional pela participação” (Luck, 2006, p. 37). Dessa forma, a equipe gestora ao assumir em sua prática uma postura paradigmática,

rompe com a concepção funcionalista, muitas vezes associada à prática cotidiana da gestão.

Ainda segundo Luck (2006), uma mudança de denominação só é de fato significativa a partir do momento que a mesma representa uma mudança de concepção acerca da realidade, e de uma postura diferente, onde essa compreensão possa orientar ações, caso contrário representa somente ideias e palavras sem compromisso com a realidade. Pois;

A utilização do termo gestão não corresponde a simples substituição terminológica, baseada em considerações semânticas. Trata-se, sim, da proposição de um novo entendimento de organização educacional e de seus processos e, para além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola (Luck, 2006, p. 53).

Nesse sentido, a mudança de paradigma da administração para a gestão, aponta para um olhar mais amplo da gestão frente à realidade, e reafirma a potencialidade do seu caráter transformador. “A administração passa a ser, portanto, uma dimensão da gestão” (Luck, 2006, p. 54), vale destacar ainda que a administração não se torna assim menos importante, ou insignificante, mas que faz parte de um todo mais amplo que potencialmente abrange diferentes concepções.

Após esse movimento de apresentação das concepções em torno da gestão, nossa discussão adentra na dimensão pedagógica que envolve a prática do gestor escolar, trazendo considerações acerca do que, a mesma representa e qual a sua importante contribuição para a oferta de uma educação que represente qualidade social.

Dimensão pedagógica da gestão e sua relação com a qualidade social da educação

Ao falarmos sobre gestão logo associamos a figura do gestor a um profissional que está na escola, essencialmente, para resolver problemas de cunho burocrático, para gerir os recursos; ou ainda, para organizar a dinâmica de funcionamento da escola. Essa visão, de certa forma, é fruto de todo um sistema educacional que “restringe a ação administrativa dos diretores apenas

às atividades-meio, dicotomizando, assim, as atividades escolares em administrativas e pedagógicas” (Paro, 2010, p. 766).

Essa dicotomia acaba sendo central quando falamos na compreensão que é atribuída ao trabalho do gestor, como se ao mesmo só coubesse a função de gerir a escola, ficando totalmente aquém do trabalho pedagógico que é desenvolvido nessas instituições.

Como se o administrativo e o pedagógico não pudessem coexistir numa mesma atividade, encobrindo assim o caráter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e desconsiderando as potencialidades pedagógicas da prática administrativa quando se refere especificamente à educação (Paro, 2010, p. 766).

Essa lógica, de certa forma, é proveniente das constantes exigências dos sistemas de ensino, para que as escolas possam a cada dia mais se tornarem referência nas avaliações externas, onde a produtividade e o alcance de metas ganham espaço e a dimensão pedagógica da gestão acaba por se tornar algo sem importância, ficando em segundo plano. Pois “vigora nos sistemas de ensino e nas políticas públicas educacionais uma concepção estreita de educação, disseminada no senso comum, de que o papel único da escola fundamental é a passagem de conhecimentos e informações às novas gerações” (Paro, 2010, p. 771).

Essa concepção instituída nas escolas, de que são apenas meras responsáveis por passarem conteúdos programáticos, que necessitam ser codificados e decodificados, não condizem com o real papel do trabalho social da escola, que é, ofertar meios que possibilitem aos discentes aprenderem de forma significativa e crítica, para que se apropriem do conhecimento, e que desenvolvam suas habilidades, sendo esta também uma preocupação que deve ser apoiada pela gestão.

Torna-se um desafio compreender a gestão, diante dos imperativos da lógica capitalista, uma prática que valorize a dimensão pedagógica e a intensificação da relação com os sujeitos, pondo em pauta questões que emergem da cultura organizacional.

Neste trabalho evidenciamos a gestão na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, tratando-a como clima ou cultura organizacional, que diz da organização, estrutura, rito, normas e vivências construídas e

desenvolvidas na escola, a partir das relações estabelecidas entre os sujeitos, que acabam definindo a identidade da instituição. A cultura organizacional é percebida pelos sujeitos ao entrar no espaço, a partir da percepção da ambiência escolar (Libâneo; Oliveira e Toschi, 2007).

Um gestor ou gestora comprometido com a cultura organizacional volta-se para a ambiência da escola, para práticas mais democráticas e inclusivas, tratando as diferenças de raça, classe, gênero e sexualidade, por exemplo, como potencialidades. Tendo em vista que a dimensão pedagógica do trabalho da gestão vai ocorrer nesse movimento de pensar os sujeitos, suas necessidades e anseios e buscar formas de desenvolver uma educação comprometida com a justiça social e com a formação dos cidadãos.

Inscrita no campo dos direitos essenciais, ao lado da moradia, saúde, segurança, entre outros, a educação hoje se configura como espaço propício ao exercício da democracia pela abertura ao diálogo com os sujeitos que a compõem, buscando a formação integral dos cidadãos (Santos; Botler, 2012, p. 2).

É a partir então dessa compreensão, de que o principal sentido da educação é a formação integral dos sujeitos, que a gestão orienta as dimensões ou áreas norteadoras da sua prática, sendo assim, a dimensão pedagógica ganha espaço, e está também atrelada à efetivação da qualidade da educação que a instituição irá ofertar. Pois, “uma das atividades do Gestor Escolar é articular, acompanhar e intervir na elaboração, execução e avaliação da Proposta Pedagógica, visando o desempenho de qualidade de seu estabelecimento de ensino” (Locco; Lemes, 2008, p. 29), assim, se preocupar com um ensino significativo, é se preocupar com a qualidade social que a educação oferta.

“A partir do momento em que o diretor de ensino assumir a dimensão pedagógica, efetivamente, será ele não mais diretor, e sim, gestor, pois o que lhe falta, realmente, é exercer a função pedagógica em sua gestão” (Locco; Lemes, 2008, p.74). Partindo assim, de uma prática que, inclua o incentivo a novas ideias, que incluam toda comunidade escolar, a fim de se obter resultados qualitativos. Agir pedagogicamente é se preocupar com questões como;

Índice de reprovação dos educandos, abandono escolar, pais distantes do estabelecimento de ensino, práticas pedagógicas fora do contexto dos educandos, diálogo entre os envolvidos,

ausência de vínculo com a comunidade escolar e segmentos da sociedade, resistência a inovações metodológicas, ações pedagógicas descontextualizadas, autoestima dos envolvidos, falta de dinamismo e motivação aos educandos, desequilíbrio na estrutura e funcionamento do estabelecimento de ensino, falta de compromisso com o processo educacional, aplicação inadequada do projeto político pedagógico e regimento escolar, falta de objetivos educacionais e ausência da identidade da instituição de ensino (Locco; Lemes, 2008, p. 68).

Portanto, é necessário se preocupar com o aluno, com o processo de ensino-aprendizagem, com a garantia de que o mesmo irá aprender e terá estrutura e suporte para isso. É não se limitar a gerir pessoal e orçamentos, mas sim, educar, fazer valer o sentido da escola e o papel da educação. Afinal, o gestor é antes de tudo um educador, a função é de gestor, mas a profissão é de professor.

Pensar nessas questões é pensar em qualidade social da educação. Para Luck (2009) a qualidade social da educação, atrelada às ações gestoras representa a;

Capacidade que a escola apresenta de atender bem a todos os seus alunos, respeitando e considerando as diferenças que apresentam (princípio da inclusão), promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas (princípio democrático), que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigentes (princípio do desenvolvimento) e de dar continuidade permanente aos seus estudos (princípio da educação contínua). Essa qualidade social tem valor agregado na medida em que a escola é aberta à comunidade, servindo como base para a sua expressão e desenvolvimento social, cultural e educacional (Luck, 2009, p. 142).

É possibilitar um ambiente que preze por todos esses princípios, pela materialização dos mesmos. Arroyo (2020), também trabalha nessa perspectiva de que a prática gestora é um importante instrumento para a promoção de uma educação com qualidade e justiça social, para ele, “A gestão da educação para a justiça social nos acompanha: garantir a igualdade pela

educação inclusiva, de qualidade para todos. Igualdade na educação para corrigir as desigualdades sociais” (Arroyo, 2020, apud, Arroyo, 2018).

Sendo este um caminho para superar as desigualdades que atingem as camadas populares. Educar com qualidade e justiça social, é compreender que o estudante que chega na instituição, não deve ser julgado, punido por sua situação social, ou seu jeito de ser, mas que deve ser tratado como um indivíduo que pode ser transformado pela educação, que é único, e que tem sua importância no mundo, devendo ser acolhido, e tratado com respeito às suas diferenças, crenças e costumes.

Metodologia

A pesquisa estuda como a dimensão pedagógica da gestão influencia diretamente na qualidade social da educação. Diante disso, situamos nossa investigação a partir de uma perspectiva da abordagem qualitativa, que segundo Minayo (2015, p. 21) “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores, e das atitudes”. Sendo assim, essa abordagem de pesquisa é caracterizada por uma relação mais ampla entre o pesquisador e o campo, pois não busca somente coletar dados, mas, a partir da relação com os sujeitos, compreender melhor o cotidiano, o contexto, as conexões e os sentidos atribuídos por eles à realidade.

Dessa forma, a nossa relação com o campo de pesquisa é de grande relevância, para que, no contato direto com o movimento da escola, possamos vivenciar na prática como a dimensão pedagógica da gestão acontece, dentro das ações educativas que a escola desenvolve.

O tipo de pesquisa se trata de um estudo de caso, pois, busca compreender a realidade da EREM Professor Mário Sette, uma Escola Estadual de tempo integral, que se destaca na região de Caruaru-PE, por sua preocupação em possibilitar um trabalho de gestão com foco na dimensão pedagógica, que direciona as atividades gestoras, para além do espaço da sala da coordenação, e no movimento diário, coordena estratégias para a oferta de uma educação que priorize o trabalho pedagógico, como um diferencial para a qualidade social da educação.

O estudo de caso, “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é

limitado, pois, se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado” (Lakatos, 2011, p. 276), sendo assim, um estudo sobre algo que se destaca, que apresenta singularidades, que despertam o interesse em aprofundamento sobre a temática.

A escolha de trabalhar essa pesquisa a partir de um estudo de caso, se caracteriza por sabermos que a instituição se destaca dentre as demais, por seu cuidado com a articulação da prática da gestão atrelado à efetivação do trabalho pedagógico. Isso pode ser percebido na missão da escola, sendo ela oferecer “educação pública pautada na integralidade dos sujeitos, respeitando suas dimensões cognitivas, afetivas, espirituais, e da corporeidade” (PPP, EREM Mário Sette, 2023), com foco em possibilitar um ensino com qualidade social, que atenda às necessidades e perspectivas dos estudantes, o que fica nítido ao conhecermos mais de perto as ações que a instituição promove.

Nosso campo de pesquisa é a Escola de Referência em Ensino Médio Professor Mário Sette, localizada no bairro Vassoural, na cidade de Caruaru-PE, contempla alunos do 1º ao 3º Ano do ensino médio, ofertando um ensino em dois turnos integrais. A gestão da escola é composta por: Gestor, assistente de gestão, duas coordenadoras pedagógicas e uma orientadora educacional. A escola está situada próximo à feira de Caruaru, em uma rua movimentada. Essa realidade mostra-se desafiadora para o trabalho da gestão, tendo em vista que muitos estudantes também trabalham na feira, interferindo na rotina escolar. A comunidade que mora próximo à escola é da classe trabalhadora e a instituição tem uma importante função social para as famílias.

Embora compreendamos que a equipe gestora envolve coordenadores, supervisores, apoio pedagógico, nossos sujeitos da pesquisa são o gestor e o assistente de gestão, porque nosso intuito é saber das suas práticas em relação à dimensão pedagógica. O Assistente de gestão, possui experiência na educação básica, superior e gestão de escola pública, e possui especialização e mestrado na área da educação. O gestor possui experiência na docência e na gestão, e atua tanto na rede municipal como estadual de educação.

A intenção de cercar o objeto de pesquisa para tentar apreender os sentidos motivou-nos a utilizar diversas técnicas de coleta de dados, para melhor responder aos questionamentos que surgiram no decorrer desta pesquisa.

Os estudos de caso, conforme Gil (2016), necessitam da diversificação de procedimentos de coleta e produção de dados, em vista da sua triangulação. Para ele:

Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. Mediante procedimentos diversos é que se torna possível a triangulação, que contribui para obter a corroboração do fato ou do fenômeno (Gil, 2016, p. 119).

Sabendo disto, utilizamos procedimentos metodológicos diversos, como: A observação, a entrevista e a análise documental. Para a obtenção dos dados necessários, norteadores da resolução do nosso problema de pesquisa.

A observação, pode ser compreendida como “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar” (Marconi; Lakatos, 2010, p. 173), dessa forma, podemos afirmar que a observação se constitui como elemento essencial para o desenvolvimento de uma pesquisa, sendo a nossa percepção sobre o campo estudado.

A observação nesta pesquisa é o procedimento central, pois é através dela que percebemos a interação existente entre escola e gestão, é através da mesma que conseguimos captar o que muitas vezes não é dito, mas é vivido em um determinado contexto.

O procedimento da observação possibilita-nos, observar a dimensão pedagógica materializada na prática da equipe gestora, através dos movimentos, das relações e do trabalho desenvolvido cotidianamente, é no movimento que acontece, no pátio, nos corredores, ou ainda nas salas de aula, que é possível perceber efetivamente a dimensão pedagógica da gestão tomando forma.

Como procedimento complementar à observação, para cercamos melhor o nosso objeto e tirarmos nossas dúvidas, utilizamos a entrevista semiestruturada, onde, “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão” (Marconi;Lakatos, 2010, p. 180). Essa

escolha se deu pela compreensão de que poderíamos através desta, abordar amplamente as temáticas de nosso interesse, para que tivéssemos uma maior percepção de como se materializa a gestão pedagógica na instituição.

Sendo assim, nossa entrevista foi organizada a partir de dois eixos temáticos: Sendo o primeiro, as atividades da gestão que envolvem o trabalho pedagógico, que se desenvolveu, a partir de uma conversa em torno de compreender quais as ações pedagógicas que a gestão desenvolve, e como elas acontecem. E o segundo, a relação entre gestão e trabalho pedagógico para a qualidade social da educação, visou entender quais os reflexos dessa prática no processo educativo, e quais suas contribuições para a formação dos sujeitos.

Nossa entrevista se desenvolveu, a partir da participação do gestor, e do assistente de gestão, a intenção foi ouvir ambos, e dialogar com suas opiniões. Foi ainda uma forma de tirarmos as dúvidas sobre algumas questões importantes que nos auxiliaram na resolução do nosso problema de pesquisa.

Já a Análise documental, foi uma forma de conhecermos mais de perto como estavam organizados documentos importantes, que são norteadores das práticas educativas desenvolvidas pela instituição. “Em termos gerais, a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos, para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados” (Richardsom, 2015), sendo uma forma de conhecermos o que dizem os documentos, e observarmos como na prática é posto em questão.

Um dos documentos centrais na nossa análise foi o Projeto Político Pedagógico da escola, visando compreender como se organiza este documento, e como o mesmo contribui para a organização e efetivação do trabalho pedagógico na instituição. Pois;

O Gestor, na qualidade de dirigente do projeto político-pedagógico, e presidente do órgão colegiado precisa coordenar e viabilizar ações para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino, precisa estabelecer, juntamente com o órgão colegiado, as diretrizes para atender às reais necessidades e finalidades do estabelecimento de ensino, em conformidade com seu Projeto Político-Pedagógico, bem como dinamizar o órgão colegiado para o efetivo cumprimento de seus objetivos (Locco; Lemes, 2008, p. 41).

É a partir então do olhar para o Projeto Político Pedagógico da escola, que buscamos compreender como a instituição define e planeja suas ações. Sendo este um importante recurso para entendermos como a escola se organiza pedagogicamente.

Após a coleta das informações norteadoras para a investigação do nosso problema de pesquisa, a análise dos dados foi fundamentada a partir de Bardin (1979), juntamente com Minayo (2015), onde, primeiramente fizemos a leitura e separação do material produzido, que foram os diários de campo e o extrato das entrevistas, avaliamos nossos achados, para verificarmos se o material produzido possuía clareza e elementos que dariam conta de responder o nosso problema de pesquisa. Em seguida, fizemos a categorização do conteúdo e descrição, e, por fim, a interpretação e inferência de todo material.

Resultados e discussões

Em constante diálogo com o objetivo geral desta pesquisa que foi, analisar a presença e as contribuições da dimensão pedagógica da gestão escolar para a qualidade social do trabalho da EREM Professor Mário Sette. A nossa análise considerou o que foi observado, os registros do diário de campo, o que foi dito nas entrevistas e o que encontramos nos documentos regulamentadores da escola. Identificamos, que existe sim, uma preocupação cotidiana da gestão com o trabalho pedagógico.

A análise temática ocorreu a partir de três categorias, fundamentadas em Luck (2009), por guardarem relação direta com a nossa temática de estudo. Na primeira *Gestão do Cotidiano Escolar*, discorremos sobre as ações cotidianas gestoras que representam uma preocupação com o trabalho pedagógico, que orienta a cultura organizacional e de identidade da instituição; Na segunda *Gestão do Clima e da Cultura Organizacional*, discorremos sobre o trabalho gestor que acontece em movimento e em parceria com os sujeitos; E na terceira *Gestão Pedagógica*, discorremos sobre as ações pedagógicas que a gestão desenvolve, e como as mesmas representam um trabalho que prioriza as e os estudantes, e a oferta de uma educação com qualidade social, que se preocupa com os sujeitos, com o aprender significativamente.

Tabela 1- Com as categorias de análise e os resultados encontrados em cada uma das categorias.

Categorias de Análise Luck (2009)	Achados
Gestão do Cotidiano Escolar	O Pedagógico como central; Acolhida diária; Rotina de visitas às salas; Alimentação como pedagógica.
Gestão do Clima e Cultura Organizacional	Gestão em movimento; Diálogo com alunos; Suporte ao professor.
Gestão Pedagógica	Projetos para além dos propostos pelo Estado; Preocupação com a Reconfiguração do Ensino Médio; Educação Emancipatória, Cultural e Crítica.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Gestão do cotidiano escolar

Ao adentrarmos no campo de pesquisa, imaginávamos encontrar apenas um gestor responsável pela instituição. Porém, nos deparamos com uma nova organização gestora orientada pelo Estado de Pernambuco, onde, a gestão foi dividida entre, gestor e assistente de gestão.

Em conversa com o assistente de gestão, o mesmo nos informou que, nessa nova organização estabelecida, o gestor é o responsável pelo que diz respeito à parte administrativa e o assistente de gestão, fica mais responsável pelo trabalho pedagógico. A partir dessa divisão do Estado, as atribuições de cada gestor são previamente definidas. Segundo ainda o assistente de gestão, essa organização não é definida por uma lei específica, mas que os mesmos são orientados por dois documentos, o guia de gestão que trata das atribuições do gestor e o guia de atribuições do assistente de gestão (Pernambuco, 2022).

Sabendo então, dessa nova organização de funções na gestão escolar no Estado de Pernambuco, nossa curiosidade ficou mais aguçada, e surgiram novos questionamentos: como acontecia essa nova organização de gestão? Existe um diálogo entre esses gestores? Há articulação entre a dimensão

administrativa e a pedagógica? Como fica a preocupação com o trabalho pedagógico?

“Tudo o que acontece na escola, todas as ações, tem finalidade pedagógica” (Assistente de Gestão, 2023). A partir da fala do assistente de gestão, iniciamos a apresentação das evidências que apontam para um olhar atencioso em relação ao pedagógico da EREM Professor Mário Sette.

Em nossas observações, percebemos que, a preocupação com o pedagógico já começa diariamente na acolhida dos estudantes, percebemos esse cuidado na fala do assistente de gestão:

Quando eles chegam eu fico no portão, e aí a gente dá, um bom dia, boa tarde, seja bem-vindo! Todos os dias isso, é uma questão que torna a escola um pouco mais acolhedora, a acolhida começa no portão. Então, essa é uma das minhas funções diárias, a primeira de todas elas (Assistente de Gestão, 2023, s.p.).

O gestor da escola também considera importante esse contato inicial diário, o mesmo também quando está na escola, recepciona os alunos, para ele “é de grande importância conhecer quem é o nosso aluno, então o contato diário é necessário. Não só eu, mas toda equipe preza por esse diálogo diário com os estudantes”, (Gestor, 2023) recepcionar os alunos é assim, um momento de interação que aproxima a gestão dos estudantes. Para o assistente de gestão é uma forma de observar como o estudante está, se precisa de algo, se tem alguma questão, sugestão.

Essa prática cotidiana por parte da gestão, de observar o cotidiano e seus anseios, é algo que Luck (2009, p. 128), discute; “Debruçar-se sobre o cotidiano escolar, com um olhar observador e perspicaz, a fim de que se possa vislumbrar a alma da escola real e concreta é trabalho inerente à direção escolar em sua atuação gestora”, pois, preocupar-se com a cultura organizacional é também se preocupar em dar sentido e identidade à escola.

É comum observar que, o assistente de gestão sempre visita as salas de aula, para comunicar avisos, para conversar com os alunos, presenciamos um momento em que o mesmo, passava de sala em sala falando sobre o *Cyberbullying*. Segundo o assistente de gestão, sempre que ele percebe que uma temática precisa ser discutida na escola, ele sempre passa nas salas de aula para conversar com os estudantes. Essa também é uma prática que observamos do gestor, para ele “a sala de aula é uma das partes mais

importante da escola, e a gestão precisa estar lá frequentemente” (Gestor, 2023, s.p.).

Tanto o gestor como o assistente de gestão, visitam o refeitório, conversam com as cozinheiras, e também sentam para conversar e participar das refeições com os estudantes. Para ambos, a alimentação na escola é também uma preocupação pedagógica.

A questão alimentar na escola, eu acho que, é às vezes uma questão polêmica, porque algumas pessoas dizem que não tem nada a ver com o pedagógico, já outras pessoas dizem que tem, e eu estou ao longo desses anos na escola, eu acho que a questão da alimentação na escola também é pedagógica, porque, tudo no chão da escola é pedagógico, e é educador, então a hora da alimentação, é também uma educação, de não desperdiçar, de ter cuidado com o que consome (Assistente de Gestão, 2023, s.p.).

Pensar o momento de alimentação como algo pedagógico, é refletir que, para muitos estudantes, devido a condições financeiras desfavoráveis, as refeições na escola, são as únicas garantidas. Ambos os gestores, demonstraram essa preocupação, de a escola oferecer alimentos de qualidade, para eles, isso irá influenciar também na aprendizagem. A gestão atuante, em movimento pelos espaços da escola e atenta às demandas da comunidade contribui para uma organização escolar diferenciada, configurada na cultura da instituição.

Gestão do clima e cultura organizacional

O clima ou cultura organizacional escolar diz da ambiência da instituição, das relações, normatizações, movimentos, ritos e ritmos construídos pelos sujeitos no cotidiano da escola. A cultura organizacional foi evidenciada nesta pesquisa, sobretudo, a partir do campo de investigação, tendo em vista que possui identidade própria. Assim:

Destacar a cultura organizacional como um conceito central na análise da organização das escolas significa buscar a relação das práticas culturais dos indivíduos e sua subjetividade com a sua influência nas formas de organização de gestão escolar (Libâneo; Oliveira e Toschi, 2007, s.p.).

Nessa perspectiva, percebemos uma gestão envolvida com a cultura organizacional, uma gestão em movimento, onde, ambos, gestor e assistente de gestão, passam boa parte do seu tempo, recepcionando e interagindo com os alunos, em contato com os professores e com a coordenação pedagógica.

A gestão ocorre assim, em diferentes espaços, seja na portaria, corredores, refeitório, nas salas dos professores, de aula ou das coordenações. O assistente de gestão, confirma nossas percepções ao afirmar que “difícilmente você vai me ver aqui na sala da gestão, porque para mim, a sala da gestão é um suporte, meu trabalho acontece pelos corredores da escola” (Assistente de Gestão, 2023).

Luck (2009), trabalha essa importância do comprometimento profissional do gestor escolar com a sua função, para que se tenha êxito na promoção de uma educação com qualidade social, para a mesma:

O diretor escolar, ao assumir as responsabilidades de seu cargo, assume, necessariamente, a responsabilidade de liderar a formação de cultura escolar compatível com a necessária para que o ambiente escolar seja estimulante e adequado para a formação de seus alunos (Luck, 2009, p. 119).

Esta compreensão dialoga como o que discutimos em nossa categoria de análise, a partir do pensamento de Luck (2006), onde, a concepção de educação que a escola e que a gestão assume, irá ser um importante guia norteador de suas ações, gerando assim, efetivamente um ensino pautado na formação integral do estudante, na formação direcionada pela qualidade social da educação, e não somente direcionada para atingir números estipulados pelas avaliações externas.

Nessa ótica, percebemos que o diálogo é algo central, seja através do suporte oferecido ao aluno, ou no movimento de articulações com os docentes, é comum a todo instante presenciar momentos de interação entre gestão e professores, segundo o gestor, “as sugestões não são direcionadas como uma imposição ao professor, mas como uma forma de alinhamento das ideias, então o trabalho da gestão, é um trabalho muito importante, que tem que viabilizar as questões pedagógicas” (Gestor, 2023). Há, portanto, uma preocupação com o trabalho que o professor realiza na escola, segundo o assistente de gestão:

É necessário, conversar com professor, olhar planejamento, ajudar o professor a administrar o tempo pedagógico em sala

de aula, porque às vezes os professores se perdem nesse tempo, então, por exemplo, demoram a descerem, demoram a chegar em sala de aula, ou seja, se perde um tempo pedagógico. Às vezes não administra bem o tempo, então acaba por vezes extrapolando o seu tempo, indo para o tempo da aula de outro professor, com isso, o professor de outra aula fica na porta esperando, então, tudo isso tem que ser administrado, com o apoio da coordenação. Então nós temos as coordenadoras que nos apoiam nisso, a gente preza por essa participação, por esse trabalho coletivo (Assistente de Gestão, 2023, s.p.).

Além desse alinhamento em relação ao tempo pedagógico, metodologias e conteúdos, é perceptível que há uma preocupação da gestão para que o professor esteja sempre auto avaliando a sua prática. Tivemos acesso a um documento chamado ficha de autoavaliação docente, onde os professores são direcionados a fazerem um exercício de reflexão sobre o trabalho que realizam e o que precisa ser melhorado. Essa é também uma preocupação que consta no PPP da escola, segundo o documento;

Melhorar a prática pedagógica do professor e professora é um objetivo da gestão pedagógica que entende a responsabilidade dos/das docentes, e por esta razão, propõe o acompanhamento desses profissionais para dividir, na medida do possível, essa responsabilidade. Não deixando os profissionais sozinhos com suas demandas, a busca constante pela qualidade do processo de ensino e aprendizado é objetivo da equipe gestora (PPP, EREM Mário Sette, 2023, s.p.).

A preocupação com a efetivação de uma educação com foco no pedagógico, parte da prática dos profissionais atuantes na instituição e é perceptível também nas ações que a escola promove em trabalhar diferentes projetos com foco no aluno. Além dos projetos que necessitam acontecer na escola integral como: Eletivas, acolhida, protagonismo projeto de vida, estudo orientado, nivelamento e monitoria.

Gestão pedagógica

Para além dos projetos educativos orientados pelo Estado, a escola realiza projetos próprios. Destacamos o projeto de literatura que acontece na biblioteca, no qual:

O professor de literatura escolhe um clássico, e aí os alunos lêem aquele clássico, e apresentam aquele clássico, ou de uma forma mais teatral, ou um seminário. Temos também um projeto em parceria com o SEBRAE, que a gente está começando a implementar agora, é um projeto de empreendedorismo (Assistente de Gestão, 2023, s.p.).

A partir dessa fala percebemos uma preocupação da escola com a leitura, com a arte e também com a formação profissional dos estudantes. A compreensão do assistente de gestão, acerca dos projetos implementados pela escola, revela o seu envolvimento com a dimensão pedagógica da instituição.

É realizado também um projeto com foco no ENEM, com sessões de cinema, onde “são exibidos alguns filmes com temas escolhidos que irão fortalecer as questões da argumentação, o repertório sobre diferentes temáticas” (Gestor, 2023). Então, “nada melhor que um filme, para distrair um pouco os estudantes, aprender, relaxando um pouco. Saindo um pouco da correria” (Gestor, 2023). Além das sessões de filmes, são estimulados grupos de estudos, das diferentes áreas de conhecimento, inclusive presenciamos, um desses momentos de estudos, onde, estava um grupo de alunos estudando na biblioteca sobre redação, e o assistente de gestão, se juntou a esses alunos para discutir sobre o que era necessário conter na introdução da redação.

Para além das preocupações com os projetos, estão também as preocupações com a reconfiguração do Ensino Médio. Segundo o gestor, o ensino passou a ser composto por módulos específicos do conhecimento, e a escola reconhece que esse modelo limita os conhecimentos para o discente. Essa compreensão revela a dimensão crítica, presente na prática pedagógica da gestão, o que pode contribuir com a formação dos estudantes na escola.

Diante da proposta da reconfiguração do Ensino Médio, que a instituição precisou adotar, percebemos uma preocupação por parte da gestão, em saber quais as áreas de maior interesse dos estudantes, para que, a partir disso, pudesse ser feita a organização curricular, de acordo com o que mais se aproxima das necessidades dos mesmos.

Diante de um novo modelo de Ensino Médio, que podemos dizer, representa um verdadeiro “desmonte na educação”, que limita o acesso às áreas do conhecimento, obrigando o aluno a, já no primeiro ano do ensino médio, definir todo caminho que pretende seguir, sem opção de mudança nas suas escolhas de disciplinas, a escola avança através da preocupação de ofertar eletivas que mais se aproximam dos gostos e expectativas dos estudantes. É sem dúvidas um desafio, lidar com esse modelo, segundo o assistente de gestão essa preocupação também se estende a organizar os grupos de professores que possuem uma maior afinidade com determinada área do conhecimento, tendo em vista que muitos não possuem uma formação adequada para assumir determinadas disciplinas.

Há também na escola, uma preocupação com novos projetos, o assistente de gestão nos falou de projetos que estão em andamento na escola,

Estamos elaborando um projeto de xadrez, que começará em breve, porque, eu acho que é muito bom o jogo de xadrez, para disciplina, para criação de estratégias, para discussão sociológica mesmo, discutir sobre os papéis, o porquê de rainha, peão. Estou em conversas com a professora de português, professor de filosofia e história, e a gente está elaborando um projeto baseado em um livro, sobre a cultura afro-brasileira, combate ao racismo e preconceito. Acho que a fala da gente, que vai dando força ao tratar dessas temáticas. Inclusive a partir do falar sobre essas temáticas, me recorde de um episódio de uma aluna que me relatou ter aceitado seu cabelo afro, a partir das falas dos professores sobre a importância de se reconhecer, se aceitar, então veja como falar sobre a temática é importante (Assistente de Gestão, 2023, s.p.).

Essa compreensão revela o compromisso da gestão com uma educação voltada para as diferenças, com uma pedagogia antirracista, expressa na prática pedagógica desenvolvida pelos professores, que vai criando uma cultura organizacional comprometida com a justiça.

Percebemos também um olhar para os espaços estruturais da escola para que sejam ambientes educativos e pedagógicos, a escola criou o espaço Paulo Freire, um ambiente ao ar livre, que possui imagens de Paulo Freire, pintadas pelos estudantes, e muitas frases escritas nas paredes com seus principais pensamentos.

O espaço Paulo Freire, foi criado em homenagem ao centenário do mesmo, então fizemos uma festa, inauguramos esse espaço de atividades ao ar livre, que inclusive vira sala de aula. E eu acho interessante que todos quando se referem ao local, chamam de espaço Paulo Freire, então era isso que a gente queria, esse reconhecimento, essa identidade desse lugar, que aguça a curiosidade em saber quem foi Paulo Freire, então a partir disso a gente cria um motivo de explicar informalmente quem foi esse importante educador, quais suas contribuições para a educação, também para a povo Pernambucano, então a gente cria essa curiosidade (Assistente de Gestão, 2023, s.p.).

Em um contexto de controle social e de criminalização das escolas e dos professores, tematizar um espaço de convivência na escola, a partir da filosofia de Paulo Freire, revela o compromisso da gestão com a formação crítica dos estudantes.

A pesquisa mostra a materialização da dimensão pedagógica nas ações cotidianas gestoras, nas questões de acolhimento ao aluno, apoio ao docente, preocupação com projetos, formação crítica e antidiscriminatória, alimentação, ensino, aprendizagem ou ainda espaços educativos. Compreendemos, portanto, que o trabalho educativo gestor na EREM Professor Mário Sette, acontece em parceria entre gestor e assistente de gestão, através de uma relação de diálogo e planejamento com foco no estudante, onde as ações realizadas pelos mesmos dizem muito sobre seus compromissos com a oferta de uma educação com qualidade social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa visou entender, como a dimensão pedagógica da gestão escolar está presente nas ações gestoras da EREM Professor Mário Sette, e quais são as contribuições dessa dimensão para a qualidade social da educação ofertada pela instituição. De acordo com os dados coletados, os resultados apontam que, a gestão da EREM Professor Mário Sette, contribui com a dimensão pedagógica, em articulação com a dimensão administrativa, visando à qualidade social da educação ofertada pela instituição. A dimensão pedagógica da gestão materializa-se na presença constante da gestão escolar nos espaços da instituição, atenta à cultura organizacional da escola,

demonstrando interesse e preocupação com os estudantes, com a aprendizagem significativa e crítica, mas também com as relações humanas respeitadas, de cuidado e preocupação com o outro.

A partir das observações do campo podemos afirmar que, apesar de o Estado ter previamente definido as funções do gestor (administrativa) e do assistente de gestão (pedagógica), o trabalho gestor, desenvolvido na EREM Professor Mário Sette, ocorre em parceria.

As práticas pedagógicas desenvolvidas pelo gestor e pelo assistente de gestão estão envolvidas com a cultura organizacional da escola, na construção de identidade própria, a partir das demandas da comunidade. As práticas de gestão articulam estratégias com foco na promoção de uma educação que prioriza o trabalho pedagógico, a partir da mediação de conhecimentos, espaços e sujeitos.

REFERÊNCIAS

Arroyo, Miguel Gonzales. **Gestão da educação com justiça social**. Que gestão dos injustiçados? São Paulo: Rbpaee, 2020.

Bardin. Laurence. **Análise de Conteúdo**. Avenida Duque de Ávila. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1979.

Braga, Ana Maria Tavares. **Gestão escolar: estudo de caso**. São Paulo: UNESP, 2018.

Costa, Daianny Madalena. Pierozan, Sandra Simone Hopner. **Gestão educacional e trabalho pedagógico**: Instituintes para a realização do projeto de escola. Maranhão: UFMA, 2021.

Deslandes, Suely Ferreira. **Pesquisa social**: Teoria, método e criatividade/ Suely Ferreira Deslandes, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (Organizadora). 34° ed, Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Gino, João Carlos de Souza Anhai. **Gestão, liderança e clima escolar**: o caso de uma escola eficaz com alunos de baixo nível socioeconômico. São Paulo: ANPAE, 2019.

Honorato, Hercules Guimarães. A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. UFPE: **Revista de administração educacional**, 2018.

Lakatos, Eva Maria. **Metodologia científica**/ Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. 6° ed, São Paulo: Atlas, 2011.

Libâneo, José Carlos; Oliveira, João Ferreira de; Toschi, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. 2° ed, São Paulo: Cortez, 2007.

Locco, Leila de Almeida. Lemes, Maria da Graça Bastos. A dimensão pedagógica do trabalho do gestor da escola pública de educação básica. **Caderno de apoio ao gestor**, Paraná, 2008.

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

Luck, Heloísa. **Gestão educacional: uma gestão paradigmática**. Petrópolis- RJ: vozes, 2006.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7° ed, São Paulo: Atlas, 2010.

Oliveira, João Ferreira de. Souza, Ângelo Ricardo. **Gestão pedagógica, organização curricular e qualidade da educação**. Série anais do XXIX simpósio brasileiro de política e administração da Educação. São Paulo: ANPAE, 2019.

Paro, Vitor Henrique. 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. In: Paro, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica- 13. ed. - São Paulo: Cortez. 2005.

Pernambuco. Secretaria de Educação de Pernambuco. **Gestão escolar do estado de Pernambuco**: orientações para o diretor escolar. 2022.

PPP. Projeto político pedagógico da EREM professor Mário Sette, 2023.

Richardson, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. 3° ed, São Paulo: Atlas, 2015.

Santos, José Everaldo dos. Botler, Alice Miriam Happ. **Eleição de gestores escolares em Pernambuco**: autonomia da comunidade escolar ou indução democrática. UFPE: ANPED, 2012.

Souza, Helder Velasquez de. **A dimensão pedagógica da gestão educacional e a qualidade social da educação e a qualidade social da educação básica**: um

diálogo necessário. 2018. 184p. Tese (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2018.

Submissão em 08 de novembro de 2023.

Aceite em 29 de julho de 2024.



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição
4.0

Internacional. Texto da Licença:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e260287 [2024]
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2024.260287>