



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

**AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO**

**PEDAGOGICAL SELF-ASSESSMENT AND SCHOOL MANAGEMENT: CONCEPTIONS AND
PRACTICES OF THE IMPLEMENTATION OF THE NEW HIGH SCHOOL PROGRAM**

**AUTOEVALUACIÓN PEDAGÓGICA Y GESTIÓN ESCOLAR: CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE
LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO PROGRAMA DE ESCUELA SECUNDARIA**

Francisca Arlete Costa de Oliveira¹, Eduardo Genaro Escate Lay²

e422683

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i2.2683>

PUBLICADO: 02/2023

RESUMO

O presente artigo é um recorte de uma pesquisa de doutorado que analisou a autoavaliação pedagógica e gestão escolar: concepções e práticas da implantação do Programa Novo Ensino Médio em escolas da rede estadual de ensino em Manaus-AM. O processo de ensino aprendizagem, atualmente no Brasil, vem sofrendo críticas severas, quer seja pelo próprio sistema educacional do país, que o concebe e o avalia a partir de princípios um tanto deteriorados pela falta de uma política educacional eficiente, quer seja pela própria comunidade educativa que espera uma salvação imediata de todos os problemas pedagógicos enfrentados no âmbito da escola. Portanto, mudanças na educação brasileira são assuntos sempre polêmicos e cheios de divisões. E isto reflete diretamente nas bases, ou seja, nas escolas, onde estão inseridos justamente os sujeitos que constroem, ou pelo menos tentam construir, uma educação de qualidade. Surgem, então, as escolas piloto aderentes ao Programa Novo Ensino Médio. Assim, esta pesquisa aborda de forma qualitativa, utilizando a metodologia de levantamento bibliográfico apresenta questões acerca de como as escolas piloto estão preparadas para assumir um compromisso de mudança tão importante para educação brasileira e como o Gestor Escolar pode contribuir nesse processo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Políticas Públicas. Ensino.

ABSTRACT

This article is an excerpt from doctoral research that analyzed pedagogical self-assessment and school management: conceptions and practices of the implementation of the New Middle School Program in schools of the state education network in Manaus-AM. The teaching-learning process currently in Brazil has been suffering severe criticism, either by the country's educational system itself, which conceives and evaluates it from principles somewhat deteriorated by the lack of an efficient educational policy, or by the educational community itself that expects an immediate salvation from all the pedagogical problems faced within the school. Therefore, changes in Brazilian education are always controversial and full of divisions. And this reflects directly on the bases, that is, in schools, where the subjects who build, or at least try to build, a quality education are inserted. Then, the pilot schools adhering to the New Middle School Program appeared. Thus, this research approaches in a qualitative way, using the methodology of bibliographic survey, it presents questions about how the pilot schools are prepared to assume a commitment of change so important for Brazilian education and how the School Manager can contribute to this process.

KEYWORDS: School management. Public policy. Teaching.

RESUMEN

Este artículo es un extracto de una investigación de doctorado que analizó la autoevaluación pedagógica y la gestión escolar: concepciones y prácticas de la implementación del Programa Nueva Escuela Media en escuelas de la red estatal de educación en Manaus-AM. El proceso de enseñanza-aprendizaje actualmente en Brasil viene sufriendo severas críticas, ya sea por el propio sistema

¹ Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL.

² Universidade Federal do Amazonas - UFAM.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

educativo del país, que lo concibe y evalúa a partir de principios un tanto deteriorados por la falta de una política educativa eficiente, o por la propia comunidad educativa que espera una inmediata salvación de todos los problemas pedagógicos enfrentados dentro de la escuela. Por lo tanto, los cambios en la educación brasileña son siempre controvertidos y llenos de divisiones. Y esto se refleja directamente en las bases, es decir, en las escuelas, donde se insertan los sujetos que construyen, o al menos intentan construir, una educación de calidad. Luego, aparecieron las escuelas piloto adheridas al Programa Nueva Escuela Media. Así, esta investigación aborda de forma cualitativa, utilizando la metodología de levantamiento bibliográfico, presenta interrogantes sobre cómo las escuelas piloto están preparadas para asumir un compromiso de cambio tan importante para la educación brasileña y cómo el Gestor Escolar puede contribuir en este proceso.

PALABRAS CLAVE: *Gestión escolar. Políticas públicas. Enseñando.*

INTRODUÇÃO

É importante que haja indicadores de qualidade para nortear a gestão, o que pode incluir: a avaliação e a busca contínua de melhoria do projeto pedagógico da escola; a análise, a divulgação e a utilização dos resultados obtidos; os níveis de satisfação dos alunos e da comunidade escolar; a transparência e confiabilidade nos resultados.

Para tanto, é preciso realizar avaliações frequentemente a fim de verificar se o ensino da escola está sendo eficaz ou se precisa melhorar. Assim, com os resultados, é possível avaliar o trabalho da escola e buscar a otimização de suas práticas. Nesse sentido, a gestão dos resultados educacionais tem o objetivo de utilizar os resultados de desempenho como base para traçar estratégias pedagógicas que otimizem o processo de ensino e aprendizagem.

Portanto, o trabalho apresentado busca a compreensão e reflexão acerca da atuação pedagógica do Gestor Escolar na Zona Leste de Manaus/Am. O estudo foi realizado com base nos assuntos relacionados ao tema e pela escolha de uma investigação da autoavaliação gestora escolar desenvolvida nas escolas de Manaus.

1 ATUAÇÃO PEDAGÓGICA DO GESTOR ESCOLAR E QUALIDADE DO ENSINO

Toda comunidade escolar que almeja ser pedagogicamente bem-sucedida deve promover sua integração ao sistema social a que pertence, bem como sua integração interna, em seus diversos setores.

Gestor Escolar se baseia tanto no desenvolvimento de escolas efetivas, capazes de promover resultados significativos na formação de seus alunos, quanto acerca da visão global da problemática da educação e da escola.

Quanto aos fatores determinantes na efetividade da escola são difíceis e dinâmicos; estão intimamente interligados a fatores contextuais, intrincados a generalizar e determinar, objetiva e precisamente, o seu efetivo papel na qualidade do ensino.

Em relação à problemática da educação e da escola, o foco maior do Gestor Escolar é otimizar o desempenho de aprendizagem de seus alunos e empreender escolas efetivas que são, pois, aquelas cujos alunos têm melhor desempenho acadêmico, e que se transformam



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

continuamente para acompanhar as mudanças do mundo tecnológico e científico, além de suas vidas nos âmbitos social, político, econômico e cultural.

Cabe, desta forma, ao gestor escolar desenvolver essa tarefa tendo em vista a integração multilateral da comunidade escolar. Dito isso, a seguir, discutiremos nesta seção possibilidades contributivas para a atuação pedagógica do gestor escolar.

2 NOVAS PERSPECTIVAS PARA O ENSINO BÁSICO: PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO

A educação, conforme disposto no Art. 205 da Constituição Federal de 1988, é direito de todos e visa ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho e, sendo assim, no âmbito desse direito, a melhoria da qualidade da oferta do ensino médio, última etapa da educação básica, tem se mostrado um dos grandes desafios do país (BRASIL, 1988).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN, Lei nº 9394/1996, por sua vez, em seu Art. 35, define como finalidades do ensino médio a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental; a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando; o aprimoramento do educando como pessoa humana, com base na formação ética e no desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico e; por fim, a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática (BRASIL, 2009).

Assim, para garantir à juventude brasileira o acesso e a permanência da educação básica de qualidade, o Ministério da Educação, responsável pela coordenação da política nacional de educação, tem ampliado as ações voltadas ao atendimento dos jovens do ensino médio.

A aprovação da Lei nº 13.415/2017 alterou na LDBEN a carga horária mínima anual no ensino médio ampliando-a para 1000 horas, no prazo de cinco anos, e estabeleceu para essa etapa do ensino uma nova organização curricular que deverá contemplar a Base Nacional Comum Curricular - BNCC e a oferta de diferentes itinerários formativos, com foco em áreas de conhecimento e na formação técnica e profissional, o que possibilitará o fortalecimento do protagonismo juvenil no que se refere à escolha de seu percurso de aprendizagem e, também, à ampliação das ações voltadas à construção dos projetos de vida dos estudantes (BRASIL, 2017).

A BNCC, prevista na CF/1988, na LDBEN/1996 e no Plano Nacional de Educação – PNE - Lei nº 13.005/2014, expressa o compromisso do Estado brasileiro com a promoção de uma educação integral e desenvolvimento pleno dos estudantes. Para implantá-la o MEC subsidiará os estados, o Distrito Federal e os municípios, apoiando-os e trabalhando em conjunto para que as mudanças alcancem as escolas de todo país (BRASIL, 2014).

De acordo com a LDBEN, Art. 35-A, a BNCC definirá direitos e objetivos de aprendizagem, conforme diretrizes do Conselho Nacional de Educação - CNE, nas seguintes áreas do



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

conhecimento: linguagens e suas tecnologias; matemática e suas tecnologias; ciências da natureza e suas tecnologias; e ciências humanas e sociais aplicadas (BRASIL, 2014).

Conforme disposto no § 5º do Art. 35-A, a carga horária destinada ao cumprimento da BNCC não poderá ser superior a 1.800 horas do total da carga horária do ensino médio. Dessa forma, os currículos estaduais do ensino médio serão compostos por uma parte referente à BNCC e por itinerários formativos, a saber: linguagens e suas tecnologias; matemática e suas tecnologias; ciências da natureza e suas tecnologias; ciências humanas e sociais aplicadas; e formação técnica e profissional (BRASIL, 2014).

Esses itinerários deverão ser organizados por meio da oferta de diferentes arranjos curriculares, considerando os interesses e necessidades dos estudantes, a relevância para o contexto local e as possibilidades dos sistemas de ensino, sendo possível, ainda, a composição de itinerário integrado.

Além das mudanças na estrutura da organização curricular e da ampliação da carga-horária, a Lei nº 13.415/2017, Art. 13, instituiu a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral, com previsão de repasse de recursos pelo período de 10 anos (BRASIL, 2017).

Para garantir a implantação das mudanças definidas por lei, o MEC, em diálogo com o Consed, elaborou o Programa de Apoio ao Novo Ensino Médio, com o objetivo de subsidiar as 27 unidades federativas na elaboração e execução de um Plano de Implementação do Novo Ensino Médio, contribuindo para atingir as seguintes metas do PNE 2014-2024 (BRASIL, 2001):

- Meta 3: universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de quinze a dezessete anos e elevar, até 2020, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para oitenta e cinco por cento, nesta faixa etária.
- Meta 6: oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender pelo menos 25% dos alunos da educação básica.
- Meta 7: fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb: ensino médio 4,3 em 2015; 4,7 em 2017; 5,0 em 2019; 5,2 em 2021.
- Meta 11: triplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% da expansão no segmento público.

3 GESTÃO DE RESULTADOS EDUCACIONAIS: AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PEDAGÓGICA

Realizar uma autoavaliação é fundamental para entender como o papel de gestor está sendo cumprido dentro de uma instituição de ensino. É uma formidável ferramenta de análise, que consiste não só em um questionário de perguntas, que o próprio gestor pode responder, mas também



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

questionamentos de escuta dos professores, pedagogos, coordenadores, alunos, enfim a comunidade escolar como um todo.

A gestão de resultados educacionais refere-se sobretudo à ampliação do monitoramento e da avaliação de desempenho da escola relacionado à aprendizagem dos alunos. É importante que haja indicadores de qualidade para nortear a gestão, o que pode incluir: a avaliação e a busca contínua de melhoria do projeto pedagógico da escola; a análise, a divulgação e a utilização dos resultados obtidos; os níveis de satisfação dos alunos e da comunidade escolar; a transparência e confiabilidade nos resultados.

Sabe-se que a gestão é fundamental no processo educativo, pois o foco principal de uma instituição de ensino é promover a aprendizagem e garantir uma formação completa e de qualidade, Dias Sobrinho (2003, p. 181) propõe que “a avaliação deve sem dúvida produzir conhecimentos objetivos e constatações acerca de uma realidade”, neste aspecto, a avaliação torna-se uma importante ferramenta para auxiliar não processo de melhoria educacional, tendo em vista que os dados podem revelar características dos aspectos avaliados, possibilitando um diagnóstico sobre a escola e servindo como base para a tomada de decisões..

4 AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PEDAGÓGICA: ALGUNS RESULTADOS

O processo de investigação se deu no período entre outubro de 2019 a julho de 2020 em escolas vinculadas à Secretaria de Estado de Educação (SEDUC/AM). As escolas piloto para implantação do PNEM aqui pesquisadas estão localizadas na Coordenadoria Distrital de Educação 05, que abrange 33 escolas, entretanto, 15 foram as escolhidas para a implantação do programa. A presente pesquisa foi desenvolvida em Escolas Estaduais em Tempo Integral da Coordenadoria 05, Divisão Distrital da Zona Leste de Manaus, na cidade de Manaus, Estado do Amazonas, Brasil, no ano de 2020. Foram selecionados 12 gestores das 12 escolas piloto aderentes ao Programa Novo Ensino Médio. Foram entrevistados 12 gestores escolares. O critério específico para escolha dos gestores entrevistados foi possuir o mínimo de um ano de atuação em sua escola na função de gestor escolar, pois assim teriam condições de conhecer com propriedade o “antes” e o “depois” da implantação do Programa Novo Ensino Médio.

Assim apresentaremos, por meio de análise e discussão dos dados obtidos dos questionários respondidos pelos Gestores, o quanto importante é a construção de uma gestão centrada no desenvolvimento do cidadão com base nos aspectos relacionados à sua orientação metodológica do trabalho pedagógico na escola, à sua liderança como característica essencial de sua atuação pedagógica, à sua formação continuada e ao recurso tecnológico como sua ferramenta de trabalho.

Após os encontros formativos, leituras e reflexões acerca do PNEM, seus objetivos e suas metas, qual é a sua expectativa em relação a implantação do programa em sua escola?



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

Nessa questão subjetiva, foi perguntado aos gestores escolares participantes da pesquisa a respeito da sua expectativa acerca da implantação do programa na sua escola.

Gestores 1, 5 e 6 perceberam que o PNEM se tiver uma boa estrutura, com profissionais bem-preparados, que realmente estejam com vontade de atender os jovens, ajudando-os a se transformarem em protagonistas de sua própria história, e preocupados com a qualidade do ensino aprendizagem, funcionará muito bem, muito melhor; porque o jovem terá a possibilidade de um ensino de educação integral, uma educação de melhor qualidade.

Gestores 2 e 7 responderam que a percepção que tiveram do PNEM foi de um programa preocupado com uma escola que merece ter um atendimento especial de qualidade para servir toda a comunidade escolar, em especial os jovens, os alunos; pois eles são o centro da atenção do processo educativo. Com isso, a escola conquistará o sucesso de todos e priorizará a construção da vida do jovem como um cidadão de boa índole para a sociedade do futuro.

Para os Gestores 3 e 12 a implantação do programa na escola deverá ter uma adaptação boa. Claro, terá que se adaptar a esse novo e empreendedor trabalho que está voltado à educação dos jovens. Os alunos, dentro do programa, vão passar a maior parte do tempo refletindo sobre possibilidades para seu futuro, mais que numa escola nos moldes de uma década atrás. E nesse tempo na escola, todos deverão ter os voltados, principalmente, ao trabalho pedagógico, pois ele é a mola propulsora de todo processo.

Os Gestores 4 e 8 disseram que de acordo como que perceberam o objetivo principal do PNEM é o jovem protagonista, que pode desenvolver todas as suas áreas de vida – pessoal, cultural, profissional - e todas as suas habilidades, para que venham a ter um futuro promissor por meio de um melhor ensino, um ensino que seja de qualidade. O tempo que esses jovens passarem na escola é todo aproveitado para adquirir conhecimento; então eles terão a possibilidade para estar aprendendo, para estar se desenvolvendo, para estar tendo atividades que venham a favorecer o seu crescimento intelectual.

O Gestor 9 mostrou sua expectativa dizendo que o PNEM trará a oportunidade ao aluno frequentar uma escola com intuito de educação integral e desenvolver sua prática pedagógica de forma contextualizada, buscando sempre se desenvolver integralmente, enquanto sujeitos do processo ensino aprendizagem, visando sempre sua formação como cidadão crítico e atuantes na sociedade do século XXI.

Os Gestores 10 e 11 apontaram que a proposta do PNEM é proporcionar aos alunos a saída do seu campo de comodidade, que na maioria se encontram. Isso terá reflexos na sua própria família, que muitas vezes não tem a possibilidade de acompanhá-los em suas atividades escolares diárias, pois os pais desses jovens precisam trabalhar, ganhar o sustento. Então, a escola será o veículo de desenvolvimento integral desses jovens, já que eles vão continuar na escola e nela eles terão atividades diferenciadas e acabarão tendo uma aprendizagem bem melhor e de qualidade.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

Diante disso, percebemos que as perspectivas dos Gestores Escolares participantes da pesquisa quanto à implantação do PNEM estão pontuadas em três ideias principais:

A primeira delas está ligada ao desenvolvimento do aluno, transformando-o em jovem protagonista de sua própria vida, tomando suas próprias decisões e propiciando-o um crescimento como pessoa em todas as áreas de sua vida; isto quer dizer que a ênfase não será somente no fator cognitivo, priorizando o crescimento intelectual e apresentando um conceito limitado do que seja educação integral e de seus objetivos em relação à formação integral. Até é porque este processo educativo é capaz de desenvolver o homem em todas as dimensões, sejam emocionais ou físicas, não se limitando somente ao aspecto cognitivo.

A segunda ideia enfoca a qualidade do ensino em uma escola que adere ao PNEM. Isto mostra que para o aluno ter sucesso no futuro deve construir possibilidades no presente que o levem a serem cidadãos plurivalentes e de altivez em suas tomadas de decisão. Para isso, a escola deve estar apta no desenvolvimento de um processo de ensino aprendizagem pautado na educação integral do jovem cidadão; quer dizer que a educação integral deve ser identificada como uma prática pedagógica de forma contextualizada, por meio de atividades desenvolvidas na escola planejadas, organizadas, orientadas e, sobretudo, refletidas e discutida pela comunidade educativa.

A terceira ideia destaca que no espaço da escola é que os alunos passarão a maior parte do tempo, e, por isso, a escola deve realizar a distribuição de atividades e o trabalho pedagógico, ocupando os alunos de forma saudável e prazerosa. É consequente a família será outro elemento importante nesse processo, pois participará e acompanhará as atividades pedagógicas oferecidas a seus filhos diariamente, apesar de todas as dificuldades dos pais em assistir seus filhos em suas dificuldades, desafios e nas próprias conquistas, por conta do seu compromisso no sustento da comunidade familiar.

A partir das falas dos gestores em relação às suas expectativas a partir da implantação do PNEM nas escolas piloto, podemos fazer as seguintes inferências: é visível a preocupação dos entrevistados em relação futuro dos alunos, em sua formação intelectual e profissional; e como isso será desenvolvido na comunidade educativa, com intuito de buscar a qualidade no ensino aprendizagem. Porém, esta preocupação não pode se tornar uma aparente confusão entre educação integral e educação em tempo integral; não se dar ênfase na estrutura da escola como forma de desenvolver uma educação integral; e não tornar a escola como uma instituição assistencialista, com objetivo, por exemplo, de tirar os jovens da rua, da marginalidade.

Ainda, nessa mesma perspectiva, chama-nos atenção o seguinte trecho da resposta do Gestor 9: “E se nós tivéssemos também uma estrutura que viesse a favorecer mais o ensino de educação integral, nós teríamos a educação de melhor qualidade”.

Ao usar a partícula “se”, o Gestor 9 demonstra entender que a educação integral ocorre a partir de uma condição, se tiver estrutura e profissionais qualificados. Para o Gestor 9, sem



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

investimentos públicos, torna-se inviável o PNEM, por conta da falta de espaços equipados e de materiais e recursos adequados a cada atividade extracurricular.

Outro aspecto na fala do Gestor 9 está relacionado a profissionais qualificados, porque a escola não dispõe de professores com formação específica para desenvolver um ensino aprendizagem em tais atividades, o que de certa forma compromete a dimensão do termo “Novo Ensino Médio”, porque em cada atividade há conhecimentos aprofundados, os quais a equipe pedagógica da escola sem formação adequada pode desconhecer e não contribuir com a aprendizagem do discente.

Apesar de notarmos uma certa desconfiança na resposta do Gestor 9, nos fragmentos de suas respostas em relação as suas perspectivas acerca da implantação do PNEM nas escolas, ao retomarmos os princípios e objetivos do programa, observamos uma característica salutar desse processo: a sua construção a partir da dimensão coletiva, na qual devem estar presentes a equipe gestora, professores, funcionários e toda a comunidade do entorno da escola. E que não haverá um descuido na formação pedagógica dos envolvidos no processo e principalmente o “Novo Ensino Médio” será colocado em prática de forma a alcançar a excelência no ensino aprendizagem da comunidade educativa. Além disso, observamos a preocupação do PNEM com a integração do ensino e o reconhecimento da necessidade de se desconstruir o ensino fragmentado e de buscar outros espaços fora da escola para desenvolver a educação integral do alunado.

Portanto, as expectativas do grupo de gestores entrevistados, pelo menos na sua maioria, vão além de meras expectativas. Acreditam que o PNEM tem como missão reconhecer a pessoa do aluno como um todo e não como um ser fragmentado, entre corpo e intelecto. Ainda, quer superar o currículo fragmentado, organizado em grades e fundamentado no isolamento das disciplinas que, por conseguinte, isola as pessoas e cria guetos de aprendizagem.

Na implantação do PNEM, você contribuiu para o crescimento da qualidade de ensino na sua instituição? Justifique sua resposta.

Nessa segunda questão subjetiva, foi perguntado se os gestores contribuíram para o crescimento da qualidade de ensino na escola onde atua, durante a implantação do PNEM. O gestor G1 disse que o trabalho foi voltado para a implantação do PNEM contemplando sua proposta pedagógica com êxito e em conjunto com todos na escola. O gestor G2 respondeu que sua principal preocupação foi proporcionar debates a fim de sanar dificuldades na execução das ações acerca da implantação do PNEM, bem como disponibilizar recursos materiais necessários.

O gestor G3 aludiu que foi incansável na viabilização de materiais e recursos humanos para promoção executiva e qualitativa do processo apesar de todas as dificuldades administrativas que enfrentam na escola. O gestor G4 informou que acompanhou com organização e disponibilidade a fim de solucionar problemas e simultaneamente apresentar soluções. O gestor G5 mencionou a sua contribuição na organização, planejamento e incentivando a instituição para um programa que visa um ensino de qualidade.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

O gestor G6 disse que ofereceu suporte ao pedagogo, aos coordenadores e funcionários possibilidades de atividades que pudessem superar todos os obstáculos que a implantação do programa pudesse apresentar. O gestor G7 apontou que a sua liderança e organização viabilizou a realização de atividades pedagógicas contributivas à implantação do programa. O gestor G8 expôs sua preocupação em todos falarem a mesma coisa, ter uma linguagem única para que as ações voltadas à implantação pudessem ter êxito.

O gestor G9 afirmou que participou de todas as ações voltadas à implantação e que orienta, supervisiona e coordena as metas pedagógicas coletivas traçadas e está sempre à disposição para ajudar. O gestor G10 aludiu que sempre foi atento em tudo que se passava no processo de implantação na escola e disse que contribuiu em todas as ações relacionadas ao pedagógico da escola.

O gestor G11 replicou que antes das decisões acerca das ações voltadas à implantação do PNEM, promoveu um estudo prévio para haver articulação com a realidade da escola. E O gestor G12 expôs que impulsionou a comunidade educativa em prol do entendimento da política pedagógica a serviço do ensino aprendizagem proposto pelo programa.

O que percebemos nas respostas dos gestores participantes da pesquisa, é que gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é planejamento. Todos os gestores escolares, dentro de suas perspectivas, realidades e possibilidades contribuíram para a implantação do PNEM em suas escolas. Observamos que suas contribuições foram com intuito de alcançar os fins propostos, fundamentados no planejamento e organização que envolvem os aspectos pedagógicos para se alcançar determinados objetivos, ou seja, para que a escola tenha condições de funcionar em sua totalidade mediante ao PNEM. Nesse sentido, Araújo, (2009, p. 42) nos ajuda a refletir sobre nossas percepções:

Consideramos o gestor como um educador por excelência, que saiba conciliar a competência técnica com a clareza política na condução do conteúdo educativo e nas competências burocrático – administrativas e principalmente pedagógicas. Ora ele é educador, ora administrador, ora mestre de obras, o que não pode ser um único, um ou outro, deve saber desempenhar todos os papéis, se embrenhando, passando um pelo outro, e ser fundamentalmente, humano.

Dessa forma, verificamos que os gestores participes da pesquisa, em suas atribuições pedagógicas no processo de implantação do PNEM nas escolas, foram um dos principais agentes de transformação do ambiente escolar, pois contribuíram com suas ações e que refletiram diretamente na qualidade do ensino aprendizagem ofertada no ambiente escolar por meio do PNEM. Os gestores escolares das escolas piloto do PNEM, portanto, ocorreram de forma organizada e intencional, tendo em vista que teve e tem a responsabilidade de direcionar, supervisionar e otimizar o processo educacional nas escolas.

Faça um breve comentário, avaliando o seu trabalho pedagógico realizado durante a implantação do PNEM.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

Na terceira questão subjetiva, foi solicitada uma autoavaliação sobre seu trabalho durante a implantação do PNEM. O gestor G1 disse que sua postura foi de um gestor pedagógico atuante e que não só planejava e sugestionava as estratégias, mas também participava ativamente das ações.

O gestor G2 acenou que a sua atuação pedagógica realizada, em sua percepção, atendeu às expectativas da comunidade escolar e às exigências solicitadas pela comissão de implantação. O gestor G3 informou que suas estratégias de trabalho durante a implantação otimizaram um entrosamento entre si ele e a comunidade escolar, pois antes do processo era muito difícil a comunicação, o planejamento e avaliação das atividades pedagógicas; e isso refletiu no desenvolvimento dos alunos de acordo com suas capacidades.

O gestor G4 indicou que tendo em vista o foco da PNEM é a melhoria da educação, seu trabalho naquele momento foi sempre nortear cada membro da equipe de acordo com o que se pede e se propõe a comissão da PNEM em relação à educação. O gestor G5 mostrou que desenvolveu um trabalho sério, que visava a melhoria da qualidade de ensino em todos os âmbitos possíveis, principalmente o pedagógico, com o comprometimento de uma política pedagógica a serviço do processo ensino aprendizagem.

O gestor G6 aludiu que suas ações foram atuantes e comprometidas com todos os segmentos da escola, principalmente com o processo ensino aprendizagem. O gestor G7 mencionou que seu trabalho realizado durante a implantação foi muito bom, apesar das dificuldades que a escola enfrentava naquele momento, pois teve o suporte dos coordenadores e professores em todos os momentos sem a menor dificuldade ou interesse pessoal de qualquer desses servidores.

O gestor G8 afirmou que se preocupou com as questões pedagógicas, envolvendo-se e participando dos projetos, tanto na construção como na execução, viabilizando recursos. E isto fez diferença no seu trabalho. O gestor G9 indicou que foi muito atuante e organizada, exercendo liderança e bom relacionamento com a comunidade educativa. Suas ações, baseadas no PPP, foram constituídas de estratégias pedagógicas que interferiram positivamente na sua atuação durante a implantação do PNEM na escola.

O gestor G10 respondeu que desenvolveu um trabalho de parceria. Preocupou-se com a ansiedade, desconfiança em relação ao programa e dificuldades dos professores durante o processo. Procurou estar ciente de todas as ações realizadas. Ouviu com atenção os coordenadores e professores. Empregou uma gestão democrática. Isto foi o grande diferencial de seu trabalho.

O gestor G11 replicou que a sua equipe gestora desenvolve um trabalho de comprometimento e de pesquisa, na busca de oferecer e acompanhar o desenvolvimento da implantação do PNEM. Sem eles não teria tido a qualidade e o sucesso do processo na escola.

O gestor G12 acenou que o seu trabalho, juntamente com a equipe pedagógica da escola, foi realizado com dedicação e comprometido com a qualidade exigida pela comissão implantadora do PNEM na escola, tendo como único intuito: implantar um programa que visa a excelência do processo ensino aprendizagem nas escolas.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

Diante disso, compreendemos que o trabalho pedagógico dos Gestores Escolares realizado durante a implantação do PNEM não era possível ter a garantia, pois a gestão, suas ações e atividades, seus desafios e suas reflexões ocorrem no dia a dia da escola, em cada atitude, em cada decisão, e dependem muito do posicionamento que o gestor adota, sendo muito positiva para a escola a participação da comunidade interna e externa, pois possibilita realizar um trabalho mais consistente em relação aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Nesse sentido, ressaltamos o aspecto pedagógico. Araújo (2009, p. 53), com suas palavras, ajuda a fortificar a nossa ideia:

A administração da escola assim, só pode ser entendida numa gestão democrática e fortemente educadora, ou seja, a partir dela, todos os princípios norteadores da ação educativa podem ser construídos e vivenciados no cotidiano da aprendizagem de qualidade dos alunos. Para isso entendemos a necessidade de um gestor com formação pedagógica, imbuído do espírito de educador e na convicção de que a concepção de sociedade de escola e de homem, deve impregnar o trabalho em todas as dimensões: administrativa, jurídica, financeira e pedagógica. Formação essa para se garantir que o papel social da escola seja efetivado em seu compromisso fundamental de promover e possibilitar a formação de um cidadão que participe e atue conscientemente na sociedade em transformação, viabilizando e concretizando a proposta da escola de educação de qualidade para a cidadania.

Portanto, a autora confirma os comentários dos colaboradores da pesquisa, mostrando uma concepção de educação que perpassa nos princípios da escola que utiliza uma lógica organizativa, no qual a prática social passa a ser fonte para a ação transformadora de um ambiente propício à aprendizagem de todos. E principalmente, suscita a importância da atuação pedagógica do Gestor Escolar na busca da excelência do processo ensino aprendizagem na comunidade escolar.

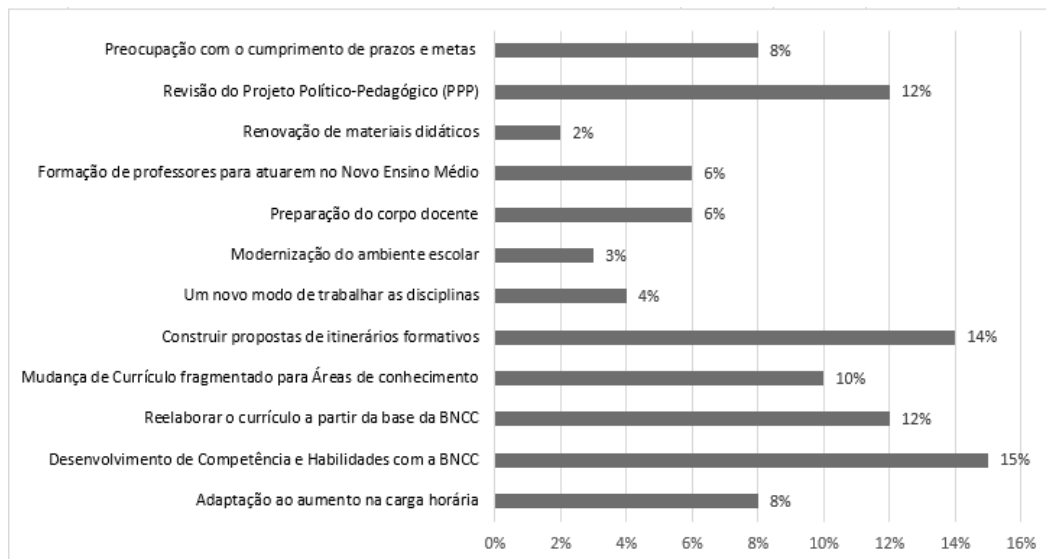
Após as perguntas abertas, ainda questionamos os gestores quanto aos desafios enfrentados perante a transição para o novo modelo de ensino (Figura 1):



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

Figura 1: Principais desafios para a implementação do Novo Ensino Médio.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Com a reforma na educação, o Novo Ensino Médio se apresenta com um grande desafio em sua implantação, com a finalidade de oferecer uma educação de qualidade, atrelada à realidade dos estudantes, considerando as presentes demandas, tanto com relação ao mercado de trabalho quanto à própria vida em sociedade, é que surge essa proposta, e nesse momento o gestor escolar figura como um agente importante nesse processo, pois as escolas precisam empenhar-se em promover um processo de ensino-aprendizagem inovador, que torne o aluno protagonista. A partir dessa premissa indagamos aos gestores como estão enfrentando esse desafio, e as respostas se concentraram principalmente nas questões pedagógicas, destacando-se quanto ao desenvolvimento de habilidades e competências junto a BNCC (15%) e reelaborar o currículo na nova base (12%). A gestão pedagógica é um dos pilares mais importantes que compõem a gestão escolar, justamente porque ela está relacionada diretamente à atividade-fim da escola: o processo de ensino e aprendizagem. Por isso também é mencionado a revisão do PPP (12%), importante para definir a identidade da escola e indicar caminhos para ensinar com qualidade.

Segundo Ferreira (2020, p. 1), “fazer o PPP implica planejamento de todas as atividades no âmbito escolar, execução das ações previstas, avaliação do processo e retomada. Isso somente é possível se instituída a prática do registro e da reflexão sobre ele”. Observamos ainda como destaque, a construção de propostas de itinerários formativos (14%), isso porque os Itinerários formativos deverão incentivar os jovens a autodescoberta pessoal e profissional, por isso, pensar e planejar bem os itinerários que vai oferecer aos alunos é uma tarefa que exige muita atenção dos gestores.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

5 CONSIDERAÇÕES

A partir dessa análise acerca do trabalho pedagógico na escola, observamos que o gestor escolar, no desenvolvimento de sua função, deve favorecer, no ambiente escolar, condições harmoniosas e práticas de ensino promotoras de aprendizagens aos alunos. Para isso, se faz necessário a construção de uma gestão pedagógica que perpassasse por todos os espaços escolares e a criação de uma educação simultaneamente disciplinada e consistente.

Assim, a incumbência dos profissionais encarregados pela gestão pedagógica deverá ser a de liderar, coordenar e gerenciar os esforços de forma a se instituir uma realidade na qual a criatividade, a busca de novas experiências, o trabalho em equipe, a predisposição em estar sempre aprendendo e o acompanhamento tranquilo das mudanças sejam ações dinâmicas.

Entendemos que a busca pela qualidade na área educacional é uma iniciativa de longo prazo, exige mudança e reestruturação organizacional; o gestor escolar, por sua vez, deve ser o primeiro a identificar o seu papel nesse processo, considerando que isto requer uma autoanálise de como as escolas têm sido gerenciadas, perscrutando o movimento em direção a um maior envolvimento de todas as pessoas ligadas à escola, principalmente o aluno, ator principal de toda ação e atividade pedagógica.

Percebemos, ainda, que o gestor escolar no uso de suas atribuições com princípios democráticos, é levado a refletir sobre sua prática pedagógica, com intuito de conceber uma realidade democrática nas escolas e conseqüentemente uma gestão participativa que evidencia a responsabilidade de cunho eminentemente pedagógico. Isto faz com que a gestão escolar não deve ter como foco apenas dimensão administrativa da escola, mas principalmente a gestão pedagógica, em que o gestor priorize o processo de ensino-aprendizagem qualitativo.

Evidenciou-se que, caso haja dificuldade de limitações holísticas dos gestores no conhecimento sobre o que tange o processo de implementação do PNEM, haverá inconsistências, falhas e distorções sobre a real proposta do Novo Ensino Médio. Para que não ocorra tal distorção, se faz necessário que o gestor se aproprie de conhecimento sobre o novo ensino médio, mobilize sua equipe para ter um estudo bastante aprofundado da base e da proposta do novo ensino médio, entendendo quais são as necessidades de adequação, tanto do ponto de vista pedagógico, quanto questões estruturais. Sendo assim, se faz necessário que o gestor promova um planejamento democrático e participativo, realize um processo de diagnóstico da capacidade da escola, as capacidades dos professores, uma escuta efetiva junto à comunidade escolar para apoiar nesse processo de reelaboração do currículo e de implementação desse novo modelo escolar.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. C. M. **Gestão Escolar**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

AUTOAVALIAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NOVO ENSINO MÉDIO
Francisca Arlete Costa de Oliveira, Eduardo Genaro Escate Lay

BRASIL, **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf. Acesso em: 14 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acesso em: 14 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Brasília: Casa Civil, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 14 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017**. Brasília: Casa Civil, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm. Acesso em: 14 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, Pública**. Projeto (Curso de especialização em gestão escolar (*lato sensu*) – Portal do MEC, Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 25/05/2020.

DIAS SOBRINHO. J. **Avaliação: Políticas Educacionais e Reformas da Educação Superior**. São Paulo, Cortez, 2003.

FERREIRA, I. **Projeto político-pedagógico**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <http://www.sed.sc.gov.br/secretaria/ppp>. Acesso em: 3 nov. 2020.