

A DIMENSÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR: Relevância da atuação gestora no pedagógico da escola e a importância da formação em serviço

Ana Paula Ferreira Martinsⁱ
Vanessa Regina Eleutério Mirandaⁱⁱ

RESUMO

Este trabalho tem como objeto de estudo a pesquisa de Mestrado que vem sendo desenvolvida desde 2023, no Mestrado Profissional Educação e Docência (Promestre), da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, no contexto da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, de abordagem qualitativa e que vem utilizando recursos de pesquisas participativas, tendo como ferramenta prioritária para a análise de dados, a Análise Crítica do Discurso. Por meio da construção de uma proposta piloto de formação para gestores, que aborda a dimensão pedagógica do Gestor na escola, a pesquisa tem mapeado a visão da equipe gestora de escolas da referida rede.

O objetivo deste artigo é trazer à luz, através do referencial teórico utilizado na referida pesquisa, a discussão da relevância da atuação da gestão na dimensão pedagógica da escola, fazendo uma breve contextualização histórica e trazendo a compreensão do papel da gestão na dimensão pedagógica da escola bem como a importância da formação em serviço. Os resultados, ainda preliminares, vêm apontando que a dimensão pedagógica da gestão escolar precisa ser entendida como uma dimensão que não pode estar dissociada das demais, mais voltadas para aspectos administrativos, e que a formação em serviço se faz extremamente necessária para uma atuação eficaz da gestão escolar voltada para o pedagógico da escola.

Palavras - chave: Gestão Escolar. Dimensão Pedagógica. Formação em Serviço

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem origem na pesquisa de Mestrado que vem sendo desenvolvida desde 2023, no contexto do Mestrado Profissional Educação e Docência (Promestre), da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, de abordagem qualitativa e que vem utilizando recursos de pesquisas participativas, tendo como ferramenta prioritária para a análise de dados, a Análise Crítica do Discurso (Fairclough, 2012).

A pesquisa justifica-se pela experiência desta pesquisadora como Gestora Escolar na Rede Municipal de Belo Horizonte por sete anos (2015-2021), foi nesse período que foi vivenciado um dos maiores desafios profissionais da carreira saindo da atividade micro de uma coordenação pedagógica e indo para o macro de gerir uma instituição com 120 funcionários, 3 turnos e mais de 900 alunos em uma comunidade carente da Região Norte de Belo Horizonte.

Durante os anos de Gestão o objetivo sempre foi o de desempenhar bem todas as funções de uma boa gestão nas esferas administrativas, financeiras e pedagógicas, mas essa última, a pedagógica, sempre foi dedicado um olhar mais atento por entender que o gestor era o primeiro responsável pelos processos pedagógicos dentro da instituição e por isso deveria ser inspiração para a equipe. Por entender que o papel do gestor era o de articular e monitorar a gestão da aprendizagem na escola, havia sempre uma procura em melhorar os processos de ensino e aprendizagem e de melhorar os resultados internos e externos da escola.

Na transição entre cargo de gestora e o retorno para sala de aula, permaneceu um incômodo e uma percepção de que muitas coisas no âmbito pedagógico não foram tão bem realizadas. Pensando nos possíveis motivos para isso ter ocorrido, foi observado que há uma lacuna, um problema na formação dos gestores na Rede Municipal de Belo Horizonte, lacuna essa localizada na formação sobre gestão dos processos pedagógicos que pode estar impossibilitando que os mesmos desempenhem bem seu papel frente à dimensão pedagógica da escola, a outra observação é que, quando acontecem os cursos de atualização para gestores na Rede Municipal de Belo Horizonte na maioria das vezes eles se voltam mais aspectos administrativos, financeiros e de clima escolar do que em aspectos relacionados à gestão dos processos de ensino e de aprendizagem. A pesquisa utilizou recursos da metodologia de pesquisa ação se debruçando sobre uma proposta formativa que visou trazer contribuições aos gestores nesse aspecto da gestão da escola.

As pesquisadoras elaboraram uma proposta de curso de formação para gestores na dimensão pedagógica da escola, que foi desenvolvida com gestores interessados e disponíveis a participar da pesquisa que pretende responder à seguinte pergunta: Como realizar uma formação continuada de gestores, tendo como foco a dimensão pedagógica da escola?

A proposta de produção do curso de formação de gestores na pesquisa traz algumas hipóteses que foram investigadas ao longo do mesmo, tais como: a escola onde o gestor acompanha de perto o trabalho pedagógico tem mais êxitos nos processos de ensino aprendizagem; a gestão escolar muitas vezes se envolve mais nos processos administrativos e financeiros e delega inteiramente a função pedagógica à coordenação; momentos de formação continuada voltados exclusivamente para o pensar e o fazer pedagógico da gestão, são poucos e escassos.

Durante o curso, foi possível dialogar com outros gestores sobre diversos aspectos da gestão pedagógica e mapear algumas lacunas na mediação pedagógica, se elas existem de fato e como elas podem ser preenchidas através da formação continuada, após a realização do curso e análises dos dados, espera-se chegar à uma proposta final de formação para gestores à luz dos resultados da pesquisa e esta será proposta para toda Rede Municipal, como produto educacional do Promestre até junho de 2025.

Como a pesquisa encontra-se na fase de análise dos resultados obtidos através da Formação de Gestores, o objetivo deste artigo é trazer à luz do referencial teórico utilizado na mesma, a discussão da relevância da atuação da gestão na dimensão pedagógica da escola, fazendo uma breve contextualização histórica e trazendo a compreensão do papel da gestão na dimensão pedagógica da escola e da importância da formação em serviço. O presente estudo acontece no município de Belo Horizonte, localizado no Estado de Minas Gerais, que tem hoje 288 escolas de Ensino Fundamental, de acordo com o último censo escolar. Todas as escolas de ensino fundamental foram convidadas a participar da pesquisa através de e-mail, mas apenas três gestoras participaram efetivamente da mesma.

O CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

Uma das funções que ganham destaque dentro da escola é a função do Gestor

escolar, gestar não é uma função simples de executar, exige conhecimentos e habilidades específicas que vão além de ser um bom administrador de empresa, por exemplo. A escola em suas múltiplas facetas e, principalmente nos dias de hoje, exige que esse gestor tenha ou desenvolva habilidades que vão para além da gestão administrativa, financeira ou de recursos humanos, ele precisa desempenhar muito bem a gestão da dimensão pedagógica da escola. Contudo, antes de falar sobre essa competência gestora, ou seja, sobre a gestão da dimensão pedagógica da escola, se faz necessário um breve histórico sobre como foi construído o perfil do gestor escolar no passado até os dias atuais e qual a influência dessa construção na dimensão pedagógica da gestão.

Para estudiosos dos campos da Administração e da Economia, a crise de 1929 fez com que houvesse uma reorganização da economia brasileira, que incorporou nas práticas da burguesia industrial a orientação taylorista/fordista. No campo educacional, a ênfase na racionalização científica, burocrática e empresarial fez com que se priorizassem as bases científicas e administrativas na formação do gestor escolar, em detrimento da formação pedagógica voltada para a gestão (Seco, 2006). Nesse contexto, o gestor escolar tornou-se um elemento necessário para auxiliar na organização da escola necessitando de uma formação específica para tal. Foi nesse momento, também, que surgiram as primeiras publicações sobre esse assunto. Uma delas foi a intitulada *Fayolismo na Administração das Escolas Públicas* de José Querino Ribeiro em 1938 e *Ensaio de uma teoria de Administração Escolar* em 1952 (Paro, 2009).

Das reformas implantadas na década de 1940, merece destaque a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDBEN n. 4.024/61, que trouxe em seu artigo 42 a ideia de que “[...] o diretor de escola deverá ser educador qualificado”. Nesse período, o diretor escolar passou a cumprir funções de administração, tendo como modelo as empresas nas buscas de produtividade máxima com recursos mínimos. A chamada pedagogia tecnicista organizou a educação de duas formas: pela organização racional do trabalho, com base no taylorismo/fordismo, e pelo controle do comportamento, nos moldes behavioristas (Saviani, 2010).

Já as décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pela luta da democratização da sociedade, tendo nesse contexto, o discurso em defesa da gestão democrática da educação, sendo contemplada na Constituição Federal do Brasil de 1988, porém a regulamentação desse dispositivo foi contemplada somente em 1996 com a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (vieira, 2008).

Várias foram as mobilizações de educadores, nesse período, para que ocorressem mudanças na legislação no papel do administrador/pedagogo exigindo que o mesmo fosse “um profissional habilitado a atuar no ensino, na organização e gestão de sistemas, unidades e projetos educacionais...tendo a docência como base obrigatória de sua formação e identidades profissionais” (Brasil, 1999).

Nos últimos anos, a crescente competitividade imposta pelo neoliberalismo acabou por modificar o papel da escola, esse advento capitalista com interesse em acúmulo de capital, trouxe para a gestão escolar a função de organização do trabalho pedagógico controlando as forças produtivas.

A administração da educação pública, especialmente a gestão escolar, a partir de 1995 até 2002, seguiu as linhas gerais da administração pública gerencial adotada pelo governo federal, assim como as determinações dos organismos multilaterais, os quais incorporam elementos da reestruturação do trabalho capitalista e sua administração, principalmente no que se refere à adoção da gestão por resultados [...] (Ferreira, 2006, p.56).

Porém, Luck (2005, p.82) aponta para um momento de mudanças de paradigmas educacionais tendo como característica a “[...] mobilização do talento humano, coletivamente organizado para a promoção de experiências significativas de aprendizagem”. A escola não pode ficar à mercê dos interesses puramente capitalistas e é por esse motivo que o processo de ensino e a busca para reaver o status da educação como recurso essencial para o desenvolvimento social traz novos desafios que são impostos para a gestão educacional (Luck, 2005). A administração escolar que visa a transformação social e não apenas resultados nos moldes capitalistas, deve estar fundamentada “em objetivos educacionais representativos dos interesses das amplas camadas dominadas da população” (Paro, 2003. p. 152).

Para que isso ocorra, se faz necessário que a educação resgate sua função educativa e pedagógica, de instituição responsável pelo acesso ao conhecimento e ao saber sistematizado (Saviani, 2010). Parafraseando Saviani, se faz necessário que o gestor escolar resgate seu papel frente a ação pedagógica da escola e resgate o papel do líder, responsável por gerir na sua instituição o acesso ao conhecimento e ao saber sistematizado.

Fica evidente, que o papel do gestor escolar, no contexto histórico brasileiro, nem sempre atendeu aos interesses exclusivamente pedagógicos, da melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem dos estudantes como prioridade acima dos interesses capitalistas ou de Estado. Mas para que isso ocorra de fato o gestor precisa

compreender seu papel e sua função observando, estudando e intervindo na organização do trabalho pedagógico uma vez que “[...] gestão é administração é tomada de decisão, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel” (Ferreira 2006, p. 306).

O QUE É GESTAR NA DIMENSÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA?

A gestão escolar não atua isoladamente, seu trabalho precisa acontecer de forma associada ao trabalho da supervisão ou coordenação pedagógica, da secretaria da escola sendo todos estes participantes da equipe gestora (Luck, 2009, p.23). Todas as ações vão se constituir de estratégias organizadoras e mobilizadoras para a promoção dos objetivos educacionais da escola e nesse sentido a gestão envolve áreas e dimensões que, em conjunto tornarão possíveis a realização desses objetivos.

Luck (2009, p.26) traz que a gestão escolar pode ser organizada em dez dimensões, agrupada em duas áreas. A primeira seria as dimensões de organização que dizem respeito a todas que tenham por objetivo preparar, ordenar, prover recursos, sistematizar e retroalimentar o trabalho a ser realizado.

As dimensões de organização se apresentam em quatro dimensões:

1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. Gestão de resultados educacionais. (Luck, 2009, p.27)

A segunda seria as dimensões de implementação que são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover de forma mais direta mudanças e transformações no contexto escolar. As dimensões de implementação estão vinculadas à produção de resultados: gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar, gestão do cotidiano escolar. Apesar de apresentar essas dimensões de forma separada, Luck destaca, assim como Paro, que as mesmas estão inter-relacionadas e são todas interdependentes com maior ou menor intensidade, de acordo com a situação envolvida e a sua aplicação precisa ser feita como um processo dinâmico e interativo. Deixa claro que a aplicação isolada dessas dimensões pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar (Luck, 2009, p. 28).

Entendida até aqui como uma dimensão que não pode estar dissociada das demais, a dimensão pedagógica da escola, ou seja, gerir o pedagógico além de ser uma

ação administrativa/gestora, é uma ação que é o fim máximo da razão pela qual a escola existe. Paro (2007, p.570) destaca que se a pessoa assume que administração/gestão escolar é mediação ela precisa estudar a escola. Se é com educação escolar que a pessoa está lidando, ela precisa saber como ela funciona, precisa conhecer sobre psicologia da educação, sobre didática, saber como se ensina, sobre relações de poder, de afeto, de repulsão, de atração e de tudo que acontece dentro de uma escola.

Em linhas gerais o que o autor quer dizer é que para ser um bom administrador/gestor de escolas é necessário conhecer e estudar a escola, por que “a característica principal de um trabalho de administração é o objeto que é administrado...Guardem isso: os objetivos é que condicionam a administração” (Paro, 2007, p. 564). Por isso é importante que o diretor conheça e saiba o que é a dimensão pedagógica da gestão escolar e como deve ser sua atuação nessa dimensão entendendo ser “a gestão pedagógica, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está diretamente envolvida com o foco da escola que é promover aprendizagem e formação dos alunos” (Luck, 2009, p. 95).

Libâneo (2004, p.111) também ressalta que há uma diversidade de opiniões sobre o papel do diretor escolar, se lhe cabem tarefas apenas administrativas ou também as tarefas pedagógicas. Assim como outros autores aqui citados, Libâneo vai dizer que o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto necessitam de conhecimentos em ambas as áreas. Mas isso não significa que o sucesso da escola vai depender unicamente do diretor, mas precisa-se entender o papel do diretor como líder que vai conseguir articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum.

O autor destaca que o gestor precisa compreender o caráter pedagógico da ação educativa que vai consistir na formulação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação, tais como a seleção e organização dos conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar dando uma direção ao processo educacional, “o trabalho escolar implica uma direção” (Libâneo, 2012, p. 454). Nesse sentido, mais uma vez, vale destacar o papel significativo do diretor escolar na gestão da organização do trabalho escolar, sendo aquele que dará o direcionamento pedagógico (e para isso precisa conhecer o trabalho pedagógico), que vai ouvir os anseios da equipe nessa dimensão e que será o grande articulador buscando gerir esse processo de forma democrática e participativa.

É necessário compreender que a ênfase nos processos de ensino e aprendizagem na sala de aula, ou seja, um acompanhamento pedagógico mais próximo do professor e dos estudantes vai requerer uma atenção especial e um trabalho que vai ser assegurado pela figura do coordenador pedagógico, porém ter ciência dessa questão não tira a importância e não diminui o papel do diretor em conhecer e atuar na dimensão pedagógica da escola.

Sobre esse aspecto, Heloisa Luck vai destacar que a dimensão pedagógica “é uma das dimensões mais importantes do trabalho do diretor escolar que, embora compartilhada com um coordenador ou supervisor pedagógico, quando existir na escola, nunca é a esses profissionais inteiramente delegada” (Luck, 2009, p.94). A responsabilidade pela efetividade desse processo permanece com o diretor escolar, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na escola como um todo.

Nesse sentido, é necessário que a gestão escolar compreenda bem o que representa a gestão pedagógica da escola. Precisa entender que fazer a gestão pedagógica na escola está ligado diretamente na organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação. Luck apud Debesse e Mialaret (1974) vai dizer que o adjetivo “pedagógica” é diretamente oriundo da pedagogia, a ciência e a arte de influenciar sistemática e organizadamente os processos de aprendizagem de pessoas, mediante método compatível com os resultados pretendidos.

Portanto, em seu sentido científico-educacional, orientado pela Pedagogia, o adjetivo pedagógico diz respeito aos esforços sistemáticos, organizados e intencionalmente direcionados para promover a aprendizagem e formação dos alunos, tendo por base os saberes da educação e da Ciência Pedagógica que orientam a reflexão, a ordenação e sistematização e a crítica do processo pedagógico (Wikipédia, 2008) necessários tanto para que o mesmo seja efetivo, como para que seja continuamente revisto e atualizado à luz de novos desafios. E é esse o principal sentido que deve ser assumido na gestão pedagógica. (Luck, 2009, p.97)

Em seu livro *Dimensões da gestão escolar e suas competências*, Heloisa Luck, vai trazer, de uma forma bem detalhada, o que seriam as competências de gestão pedagógica que o diretor precisa ter ou construir. Apresentá-las não significa fazer das mesmas um receituário ou uma regra a ser seguida, mas o objetivo é de compreender na prática o que vem a ser a gestão da dimensão pedagógica da escola.

O Diretor promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteador suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos; Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar; Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos; Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, auto-imagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados; Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional; Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade; Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar; Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica; Acompanha e orienta a melhoria do processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de feedback correspondente; Articula as atividades extra-sala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de modo a estabelecer orientação integrada; Orienta, incentiva e viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais; Promove e organiza a utilização de tecnologias da informação computadorizada (TIC) na melhoria do processo ensino-aprendizagem. (Luck, 2009, p. 93)

Por fim, Luck (2009, p. 25) vai dizer que o fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, destacando esse fazer pedagógico da gestão, ou seja, a importância da dimensão pedagógica da gestão escolar. E no que diz respeito à essa dimensão pedagógica da gestão escolar, fruto dessa pesquisa, fica claro alguns pontos que merecem destaque: o gestor escolar precisa conhecer sobre a escola, sobre a didática, sobre como se ensina e como se aprende; a gestão não é ora administrativa, ora pedagógica, o fazer pedagógico é o fim do fazer administrativo sendo assim, elas estão interligadas; apesar de existirem várias dimensões da gestão escolar elas são indissociáveis e a gestão da dimensão pedagógica é sem dúvida uma das mais importantes pois vai dizer do fim máximo da educação que é o ensino e a aprendizagem.

A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM SERVIÇO PARA OS GESTORES ESCOLARES

Quando se fala em formação de gestores, Paro (2009, p. 460) destaca que vão existir duas posições paradoxais em relação a esse assunto. Uma concepção mais “empresarialista” acena para uma formação “técnica” específica, paralela ou em substituição à formação pedagógica, mas calcada nos princípios e métodos da empresa capitalista, com apelo “gerencial” e privilegiando as formas de controle do trabalho. Já a linha que caminha pela afirmação do caráter democrático e emancipador da educação, com fins antagônicos ao mando e à submissão inerentes à produção capitalista, irá laborar na direção de uma formação de dirigentes escolares fundamentada no pedagógico e nas potencialidades da educação como prática democrática.

Ainda segundo esse autor, o pensamento que acena para apenas a formação administrativa do diretor supõe que só as atividades-meio são consideradas administrativas. Daí a necessidade de munir o diretor de habilidades, conhecimentos e competências que só ele precisaria ter voltadas apenas para questões técnicas e burocráticas. Paro (2009, p. 465) destaca que essa é uma forma de pensar a formação dos gestores escolares que não toma o pedagógico como objeto de estudo da administração, e com isso deixa o processo incompleto, afastando o pensamento administrativo escolar de uma de suas partes mais importantes, porque não pensa a atividade-fim que é o processo pedagógico.

Nesse sentido, pensar em uma formação voltada para a dimensão pedagógica da gestão escolar é reconhecer que o diretor precisa desenvolver habilidades, conhecimentos e competências para atuar nessa dimensão que muitas vezes é delegada apenas à coordenação pedagógica, pois a direção às vezes se envolve mais com os processos administrativos/burocráticos, pois lhe demandam muito tempo, ora não se envolvem com a dimensão pedagógica por desconhecerem sua atuação nessa dimensão e não terem habilidades técnicas e humanas para intervir no pedagógico da escola. Mas como já vimos anteriormente, atuar na dimensão pedagógica da gestão escolar é uma das mais importantes tarefas do diretor. Nesse sentido a formação específica nessa área é mais que necessária, é urgente, sinal de que a pesquisa que embasa este estudo caminha na direção certa.

Como já foi dito anteriormente, esta pesquisa acontece no município de Belo Horizonte, localizado no Estado de Minas Gerais, atualmente, neste município, os gestores escolares (diretor e vice-diretor) para assumirem o cargo de gestão precisam ser eleitos pela comunidade escolar de acordo com a última Portaria SMED Nº 225/2021.

Para se candidatar ao cargo de diretor ou vice-diretor o interessado precisa ser professor efetivo da Rede Municipal de Belo Horizonte, estar em exercício na unidade escolar a qual pretende candidatar, possuir formação mínima de nível superior e possuir experiência de no mínimo três anos em qualquer vínculo funcional no cargo efetivo de professor municipal no caso aqui para as escolas de ensino fundamental.

De acordo com Decreto Nº 17.005, de 31 de Outubro de 2018, dentre as variadas atribuições dos diretores das escolas municipais de Belo Horizonte estão:

Supervisionar os processos pedagógicos da unidade escolar, em todos os níveis e modalidades de ensino por ela ofertados; supervisionar o monitoramento do processo de aprendizagem dos estudantes, por meio de instrumentos de avaliação interna e de indicadores educacionais definidos pela Smed; formular estratégias para promover elevação gradativa dos padrões de aprendizagem escolar e supervisionar sua execução. (Belo Horizonte, MG, 2018).

Lendo o decreto na íntegra percebe-se que a nenhum outro cargo são atribuídas essas funções acima nas escolas municipais de Ensino Fundamental de Belo Horizonte, cabendo ao vice-diretor funções mais de ordem administrativa e ao coordenador pedagógico geral aspectos mais práticos relativos aos processos pedagógicos, tais como organização dos conselhos de classe, planejamento participativo, articulação entre programas e projetos e formação de professores e etc.

É interessante destacar que na Portaria da eleição para diretores no município de Belo Horizonte, não há exigência de formação em um curso específico para se candidatar ao cargo de gestor escolar e que ao assumir o mandato o futuro gestor muitas vezes pode não ter experiência no cargo ou uma formação acadêmica que o auxilie no trabalho com as dimensões da gestão escolar, em especial a dimensão pedagógica. Isso revela uma necessidade posta de formação continuada para favorecer que os gestores possam desempenhar bem seu trabalho e consigam atender às demandas das suas atribuições no que diz respeito ao monitoramento da aprendizagem dos alunos no Município de Belo Horizonte.

Em análise preliminar, a pesquisa em questão, já aponta lacunas na formação dos gestores que participaram da mesma, tanto no que se refere à formação inicial quanto em relação à formação em serviço, o que justifica o projeto piloto de curso proposto como recurso educacional na mesma. Outro dado que a pesquisa aponta, também, é que diante de uma rede de mais de 200 escolas municipais é preocupante que

apenas 03 gestores se prontificaram a participar de uma pesquisa em formato de curso de formação continuada voltado para sua área de atuação. Dentre os motivos apresentados para não participação os que mais se destacaram foram: a falta de tempo (agenda cheia), sobrecarga de atividades, férias do vice-diretor o que impediria de sair e deixar a escola “sozinha”, reuniões na SMED (Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte), não poder se ausentar da escola e etc. Esses “impedimentos” precisam ser revistos pelos gestores, pois os mesmos precisam ser os primeiros a demonstrar interesse em buscar novos conhecimentos ou em dialogar com os pares em um curso de formação para que possa estar atualizado sobre as novas formas e estratégias de gestão através da troca de experiências. O trabalho não pode ser impedimento para a reflexão sobre o próprio trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como dito anteriormente, este estudo se propôs a fazer uma reflexão teórica a respeito do papel da gestão na sua atuação frente à dimensão pedagógica, a pesquisa na íntegra encontra-se em fase de análise de dados, a qual será brevemente concluída. Por meio desta, pretende-se apontar elementos que demonstrem a importância da formação para gestores voltada para dimensão pedagógica da escola, destacando fatores considerados entraves nessa gestão e fatores que favorecem a sua eficácia. Para além de constatações, a pesquisa visa construir, como recurso do mestrado profissional, uma proposta formativa para gestores escolares, ressaltando conhecimentos que estes necessitam para atuar frente a essa temática.

Nas primeiras análises da pesquisa, já foi possível perceber que curso de formação para gestores voltado para dimensão pedagógica da gestão se faz extremamente necessário, uma vez que foi testado com os próprios gestores da rede municipal de Belo Horizonte e estes apontaram dificuldades e lacunas no exercício dessa dimensão da gestão escolar.

Espera-se que as intervenções apresentadas durante a pesquisa, bem como os resultados, contribuam para um estreitamento da parceria universidade/escola/gestores, procurando, em alguma medida, auxiliá-los na gestão dos processos avaliativos e pedagógicos no processo de ensino e aprendizagem e contribuindo, de alguma forma, para a melhoria da qualidade do ensino nas escolas municipais de Belo Horizonte, e quem sabe no Brasil, além de incentivar a existência de outras pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE/MG. **Decreto nº 17.005 de 31 de outubro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 11.132, de 18 de setembro de 2018, quanto às atividades dos ocupantes dos cargos e funções por ela estabelecidos. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/decreto/2018/1701/17005/decreto-n-17005-2018-regulamenta-a-lei-n-11132-de-18-de-setembro-de-2018-quanto-as-atividades-dos-ocupantes-dos-cargos-e-funcoes-por-ela-estabelecidos>. Acesso em 05/10/2023.

BELO HORIZONTE/MG. **Portaria SMED Nº 225/2021**. Regulamenta a realização das eleições para a escolha de Diretores e Vice-Diretores de Escolas Municipais e de Escolas Municipais de Educação Infantil - Emeis da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte e dá outras providências. Edição: 6391 | 1ª Edição | Ano XXVII | Publicada em: 10/11/2021 SMED - Secretaria Municipal de Educação. Disponível em: https://dom-web.pbh.gov.br/visualizacao/ato/5108?fbclid=IwAR14CBpP40-b6br9sRtBLND4RzmxU8K-yk-C1_SQagggZlqFN6FJcT8gWOW . Acesso em 05/10/2023.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB.9394/1996.BRASIL.

FAIRCLOUGH, N., & Melo, I. F. de. (2012). **Análise Crítica do Discurso como método em pesquisa social científica**. *Linha D'Água*, 25(2), 307-329.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004. 319 p.

_____, José Carlos...[et al.]. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção docência em formação. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, HELOISA. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo: 2009.

_____, Heloísa... [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PARO, Vitor Henrique. A qualidade da escola pública: a importância da gestão escolar. **A qualidade da escola pública no Brasil**/organizadora, Fabiana da Silva Viana...[et al.]. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2012. 144p.

PARO, Vitor Henrique. **José Querino e o paradoxo da administração escolar**. RBPAE. v. 23, n.3, p. 561-570, set/dez. 2007.

_____, Vitor Henrique...[et al.]. O trabalho do diretor escolar diante do caráter político-pedagógico da escola. **Trabalho e educação no século XXI: experiências internacionais**. São Paulo: Xamã, 2012. 231p.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas**. 3.ed.rev. Campinas: Autores Associados, 2010.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia e FONSECA, Sonia Maria. Antecedentes da administração escolar até a república (...1930), In: **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, p.54–101, ago. 2006 - ISSN: 1676-2584. Disponível em: https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/4915/art7_22e.pdf acessado em 11/11/24

ⁱAna Paula Ferreira Martins

Professora na Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte-MG. Mestranda em Educação e Docência pela UFMG (2023-2025). Pós-graduada em Educação Inclusiva, Docência do Ensino Superior, Neuropsicopedagogia, Deficiências Múltiplas (2018) IPEMIG e Gestão Pública Municipal (2019) UEMG. Pedagoga (2004) pela UEMG.

ⁱⁱVanessa Regina Eleutério Miranda

Professora Adjunta da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professora do Programa de Mestrado Profissional em Educação (Promestre/FaE/UFMG). Pedagoga, Mestre e Doutora em Educação pela UFMG. Pesquisadora nos campos do Currículo, Formação Docente, Didática e Relações Étnico-Raciais.