

REFLEXÕES E PERSPECTIVAS SOBRE O ESTÁGIO CURRICULAR EM GESTÃO ESCOLAR NO ERE

REFLEXIONES Y PERSPECTIVAS SOBRE LA PRÁCTICA CURRICULAR EN GESTIÓN ESCOLAR EN ERE

REFLECTIONS AND PERSPECTIVES IN THE CURRICULAR INTERNSHIP IN SCHOOL MANAGEMENT AT ERE

Luiza Santana Chaves¹
Aline Babosa²
Isabella Oliveira Figueiredo³

RESUMO:

Neste artigo, refletimos sobre a percepção de entrevistados sobre as ações realizadas pela Gestão Escolar para minimizar os impactos da pandemia de COVID-19 no processo de ensino e aprendizagem, que gerou a necessidade de afastamento físico e um ensino não-presencial. Entre essas ações gestoras, elencamos: a continuidade de promoção de Estágios Curriculares (o nosso foco é o estágio em Gestão Escolar) mesmo à distância, a necessidade de implementação do Ensino Remoto Emergencial (ERE) para possibilitar o ensino e a aprendizagem, e, a disponibilização de meios para garantir que os estudantes público-alvo de educação especial, os casos de inclusão bem como os estudantes em condição de vulnerabilidade social pudessem ter acesso a uma formação humana integral, tal qual norteia a missão educacional do Centro Pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais.

PALAVRAS-CHAVE: Estágio Curricular - Gestão Escolar - Ensino Remoto Emergencial.

RESUMEN:

En este artículo reflexionamos sobre la percepción de los encuestados sobre las acciones realizadas por la Dirección Escolar para minimizar los impactos de la pandemia del COVID-19 en el proceso de enseñanza y aprendizaje, lo que generó la necesidad del distanciamiento físico y la no presencialidad. Para la enseñanza. Entre estas acciones de gestión, enumeramos: la continuidad de la promoción de las Prácticas Curriculares (nuestro foco es la pasantía en Gestión Escolar) incluso a distancia, la necesidad de implementar la Enseñanza Remota de Emergencia (ERE) para viabilizar la enseñanza y el aprendizaje, y, la disponibilidad de medios para garantizar que el público objetivo de estudiantes de educación especial, casos de inclusión así como estudiantes en condición de vulnerabilidad social puedan tener acceso a una formación humana integral, como orienta la misión educativa del Centro Pedagógico de la Universidad Federal de Minas Gerais.

PALABRAS CLAVE: Prácticas Curriculares - Gestión Escolar - Enseñanza Remota de Emergencia.

ABSTRACT:

In this article, we reflect on the perception of respondents about the actions taken by the School Management to minimize the impacts of the COVID-19 pandemic on the teaching and learning process, which generated the need for physical distance and non-face-to-face teaching. Among these management actions, we list: the continuity of promotion of Curricular Internships (our focus is the internship in School Management) even at a distance, the need to implement Emergency Remote Teaching (ERE) to enable teaching and learning, and, the availability of means to ensure that the target audience of special education students, cases of inclusion as well

¹ Doutora em Letras; Docente do Núcleo de Línguas Estrangeiras; Vice-diretora do Centro Pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais – CP/UFMG; E-mail: luizasch@ufmg.br.

² Graduanda em Pedagogia na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (FaE/UFMG); Estagiária de Gestão Curricular; E-mail: abs.nina@gmail.com.

³ Graduanda em Pedagogia na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (FaE/UFMG); Estagiária de Gestão Curricular; E-mail: bellafigueiredo@outlook.com.

as students in a condition of social vulnerability could have access to an integral human formation, as guides the educational mission of the Pedagogical Center of the Federal University of Minas Gerais.

KEYWORDS: Curricular Internship - School Management - Emergency Remote Teaching.

Introdução: contextualizando as vozes

No Estágio Curricular Supervisionado em Gestão Escolar, realizado por três graduandas em Pedagogia no Centro Pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais em 2021, fomos desafiadas (orientandas/estagiárias e orientadora/supervisora) a refletir sobre os processos de gerir e coordenar pedagogicamente uma escola em pleno distanciamento físico necessário para conter a pandemia de COVID-19. Dessa maneira, este é um artigo escrito a quatro cabeças pensantes e reflexivas. Sobre a experiência dos processos de observação, sistematização, análise, elaboração e implementação se deu de maneira online, durante o Ensino Remoto Emergencial (doravante ERE).

A necessidade da escrita surgiu a partir da fala. Isto é, os vários encontros em plataformas digitais de vídeo chamadas (tais como WhatsApp, Google Meet, Zoom...) que realizamos ao longo do estágio curricular em gestão. Essas reuniões/encontros incitaram debates sobre as percepções entre os termos distanciamento físico e distanciamento social, uma vez que estávamos interagindo socialmente, cada uma da sua casa, embora não no mesmo espaço. Esse fato tornou-se simbólico para nós todas, pois remeteu às tão difamadas e/ou afamadas redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter...). Ademais, fizemos uma análise crítico-reflexiva de como, por meio de atividades teórico-práticas remotas, podíamos usufruir empiricamente das vivências de uma atuação profissional em gestão escolar / coordenação pedagógica, uma vez que efetivamente estávamos atuando de forma proativa em multimodalidades comunicativas proporcionadas pelas Tecnologias Digitais.

Diante desse cenário, fomos confrontadas com um panorama que nos impunha desafios e perspectivas sobre o que era estagiar curricularmente em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica no complexo contexto pandêmico da COVID-19 que nos “obriga” por necessidades sanitárias ao convívio por meio de um ensino remoto emergencial (ERE). Como os encontros foram bem profícuos (com debates e compartilhamentos de pontos de vista sobre os vários vídeos, reuniões síncronas e assíncronas, lives, livros, artigos e filmes, por exemplo), para fins deste texto optamos por um recorte que expressasse a dialogicidade do nosso quarteto que buscava

atentamente ouvir as várias vozes (tanto as faladas quanto as silenciadas). Advém daí, portanto, a escolha por um método de escuta, uma metodologia de coleta de dados por meio de entrevistas. Destacamos que, para uma análise qualitativa mais concisa selecionamos 11 (onze) sujeitos que compõem parte do universo educativo de um Colégio de Aplicação (o Centro Pedagógico da Escola de Educação Básica e Profissional, doravante CP/UFMG) dentro de uma Universidade Federal (no caso, a de Minas Gerais / UFMG).

Elaboramos, com esse objetivo bem delimitado (a escuta) por meio de entrevistas sobre os desafios e as perspectivas dos sujeitos que estavam vivenciando o ensino remoto emergencial necessário para manter com a devida responsabilidade médico-sanitária uma educação básica no contexto de seus cargos objetivos atravessados pelas suas subjetividades humanas (diretores, coordenadores, supervisores, orientadores e pedagogos). Todos, assim, envolvidos em um processo gestor de um Colégio de Aplicação Universitário e verificar se essa coordenação se dava de modo democrático, reflexivo, autocrítico e humanizado. Para demarcar bem o lugar de fala dos entrevistadores (isto é, os sujeitos corresponsáveis pelas escutas realizadas) frisamos que o roteiro da entrevista foi realizado mediante um Estágio em Gestão Escolar com uma equipe de três estagiárias supervisionada pela vice-diretora da escola.

Vozes que ressoam o objetivo e a metodologia

Ao empreender a busca de identificar participantes com experiências relevantes na gestão escolar, no tocante à implementação do ensino remoto emergencial procuramos convidar para dar voz nas entrevistas pessoas que pudessem ter pontos de vista diferenciados e vivências singulares devido aos cargos e às funções que exercem. Fizemos um exercício de escuta atenta, humanizada e empática, geralmente não muito aceita nos meios acadêmicos, ao observar as ações e as estratégias adotadas por uma gestão que buscava ouvir, conhecer e dar a devida atenção às percepções subjetivas implicadas no processo de uma entrevista, a fim de apurarmos elementos para uma reflexão (auto)crítica de ser/estar gestor e ser um agente atuante no processo educativo. A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa e entrevista semiestruturada com o distanciamento simbólico e emblemático das tecnologias digitais, que:

envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a

situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p.58)

Nessa perspectiva, o pesquisador tem como objetivo decodificar pedagogicamente o significado da ação humana, ou seja, não é apenas uma descrição dos fatores e do que está sendo observado, “há uma imersão do pesquisador nas circunstâncias e no contexto da pesquisa, o reconhecimento dos atores sociais como sujeitos que produzem conhecimentos e práticas” (MACÊDO; REBOUÇAS; SILVA; SOUZA, 2006, p.247), ademais, considera “os resultados como fruto de um trabalho coletivo” (idem), tal como este artigo, um trabalho dialógico:

resultante da dinâmica entre pesquisador e pesquisado; a aceitação de todos os fenômenos como igualmente importantes e preciosos: a constância e a ocasionalidade, a frequência e a interrupção, a fala e o silêncio, as revelações e os ocultamentos, a continuidade e a ruptura, o significado manifesto e o que permanece oculto. (MACÊDO; REBOUÇAS; SILVA; SOUZA, 2006, p.247)

Gostaríamos de introduzir os sujeitos na pesquisa de forma não-distanciada ou fria, mas sim humanizada, o que significa, para nós, considera em primeiro lugar, o ser humano, seu contexto cultural, social, histórico, econômico, político e psicológico, são considerados todos os aspectos do ser e não apenas os aspectos que dizem respeito à pedagogia.

Gestão Escolar, Coordenação Pedagógica e Ensino Remoto: desafios e perspectivas

Faz-se necessário esclarecer o conceito de gestão para então estabelecer diálogo entre os setores, seus atores e o ensino remoto em sim. A gestão sob o ponto de vista da administração, pode ser considerada como a atividade que envolve aspectos gerenciais, porém em contexto educativo e técnico-administrativos que sejam ao mesmo tempo educacionais, com a finalidade de atingir metas e objetivos estabelecidos em uma organização, que no caso é uma escola. O CP/UFMG possui como gestores/coordenadores os próprios professores e seus técnicos são denominados TAES (Técnicos-administrativos-educacionais).

Neste sentido, a direção seria, em princípio, um atributo da gestão, que viabiliza a execução de processos e tomada de decisão, coordenando recursos (humanos e materiais) a fim de que as tarefas sejam executadas com maior eficiência. De acordo com Libâneo (2015), são funções da gestão: orientar, acompanhar, elaborar e organizar estratégias que assegurem a manutenção e a motivação da equipe escolar, cujas ações, através das atividades pedagógicas, aspirem refletir a efetiva qualidade da educação. Para isso, espera-se que o diretor e/ou diretora de uma escola detenha conhecimentos administrativos, pedagógicos, além de habilidades relacionais. Nas palavras de uma entrevistada:

Os gestores e coordenadores trabalham muito através da mediação. Já que a gestão é colegiada, não cabe a estas instâncias o poder de definir e decidir, mas sim mediar as diversas opiniões através do diálogo, assembleias, reuniões, nas quais estão presentes os representantes de todos os sujeitos que fazem parte da Comunidade CP. É importante também referir que, ainda que seja democrática, a gestão não pode ceder a todas as demandas, pois existem princípios norteadores, ideais e valores que foram construídos com base em muita pesquisa, além de por vezes não haver a possibilidade material ou logística. Além de mediar as relações dentro do CP, há o trabalho externo também, com as instâncias públicas, como o MEC, nas quais os gestores recorrem insistentemente na busca de apoio financeiro, social conforme as necessidades do CP. (Entrevistada 11).

Conforme apurado nos dados da entrevista, 67% das pessoas ocupam o cargo de gestão e coordenação há menos de um ano, logo os desafios característicos do início de qualquer função, foram potencializados pelas circunstâncias impostas pela pandemia. É importante destacar os desafios enfrentados pela equipe gestora dada a complexidade em adequar o ensino presencial ao “molde”, em construção, do ensino remoto emergencial para crianças e adolescentes. A solução encontrada foi a construção (ou “customização”) identitária para a plataforma Moodle (software livre cujo nome em inglês é *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*) que contemplasse, com usabilidade digital e layout virtual, uma sala de aula que pudesse ser desempenhada tanto para o público infantil como para o juvenil. Isto é, na diversidade de faixas etárias gerando engajamento, desempenho interesse e motivação educacional tanto para crianças como para adolescentes.

Para o nosso contentamento, percebemos nas respostas dos participantes-protagonistas do nosso trabalho, que, diante de uma situação limite como a que vivenciamos em 2020 e que ainda perdura em 2021 com a pandemia de COVID-19, ainda

em fase de vacinação processual, que tanto o trabalho da Gestão Escolar em garantir tranquilidade laboral no que concerne aos recursos humanos como seu empenho e disposição pedagógica em orientar e resolver problemas relativos do ERE (suporte técnico e suporte humano) foram consideradas integrativas, formativas, democráticas e acolhedoras. Segundo uma entrevistada:

Ainda que à distância este foi um estágio muito positivo e de muito aprendizado. O CP é realmente um exemplo de escola, principalmente no assunto gestão. Conta com uma gestão colegiada que funciona na prática de forma democrática e com certeza isso significa um progresso quando o assunto é educação. (Entrevistada 11).

Compreendemos a diferença que o gerenciamento administrativo do tripé Ensino-Pesquisa-Extensão, apesar de experimentarmos um período intenso de isolamento físico, sob essa perspectiva (apontada pelos entrevistados como feita forma de uma gestão humanizada) possibilita um ambiente virtual saudável, colaborativo e aproximativo, se diferenciando bastante de um trabalho realizado sob pressão, cobrança e isolamento social total. Os participantes narraram que aprenderam outras formas de socialização, como as produzidas pelas redes sociais, aplicativos e recursos tecnológicos.

Além disso, houve relatos de que os impactos psicológicos e emocionais das mudanças abruptas (pelas quais a educação na transição do ensino presencial para o ERE) foram, de certa forma, amenizados pela forma como os processos de condução gestora ocorreram, principalmente após as equipes de cada ciclo de formação humana⁴ se unirem em grupos de trabalho entre pares e/ou trios respeitosos e colaborativos.

Vale destacar que ERE não é EAD (Educação a Distância), pois a concepção de educação a qual a EAD se baseia tem outro arcabouço teórico-prático estabelecido no ambiente educacional, diferentemente do ERE, que como o nome diz, se deu em um contexto emergencial. Para o ERE foi preciso readequar a realidade de socialização considerando as subjetividades e o contexto familiar profundamente diverso dos alunos e alunas do CP. Um dos pilares adotados pela gestão humanizada foi assegurar a qualidade do ensino, bem como a afetividade no meio virtual, incluindo a elaboração e a adaptação do material didático especificamente para o ERE⁵, o que gerou uma demanda ainda mais intensa de reuniões pedagógicas e cursos de capacitação docente:

⁴ Aulas síncronas e assíncronas, jogos virtuais, cuidados com o tempo de tela, etc.

⁵ Durante este processo foram pensadas ações e estratégias pedagógicas que pudessem ser utilizadas também nas etapas de retomada gradual para o ensino presencial (o ensino híbrido emergencial).

Ser professor hoje é viver intensamente o seu tempo com consciência e sensibilidade. Não se pode imaginar um futuro para a humanidade sem educadores. Os educadores, numa visão emancipadora, não só transformam a informação em conhecimento e em consciência crítica, mas também formam pessoas. Diante dos falsos pregadores da palavra, marqueteiros, eles são os verdadeiros ‘amantes da sabedoria’, os filósofos de que nos falava Sócrates. Eles fazem fluir o saber – não o dado, a informação, o puro conhecimento – porque constroem sentido para a vida das pessoas e para a humanidade e buscam, juntos, um mundo mais justo, mais produtivo e mais saudável para todos. Por isso eles são imprescindíveis. (GADOTTI, 2008, p.1)

Segundo Libâneo (2015), não raramente as funções do gestor escolar ficam restritas às tarefas administrativas, enquanto os coordenadores pedagógicos dedicam-se às questões relativas às tarefas pedagógicas. Deste modo, percebemos no estágio a importância e os resultados de uma gestão compartilhada que permite acesso aos processos decisórios e ao realinhamento das ações administrativas e pedagógicas, promovendo ambientes de diálogo, não apenas entre os gestores e coordenadores, mas a toda equipe escolar. No ERE realizado no CP a nosso ver e conforme foram ouvidas nas vozes coletas nas entrevistas, cabe dizer que se aplicam a seguinte afirmativa: “a participação foi o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (LIBÂNEO, 2015, p.102).

Ademais, o ERE trouxe uma realidade, desconhecida para todos os entrevistados: escola e famílias, requerendo demandas distintas, situação que, de certo modo, gerou vários pontos de tensão entre os atores no cenário da educação:

Um desafio, pois ouço muitos relatos de pais e estudantes sobre a dificuldade na participação e a falta de motivação para o Ensino Remoto Emergencial. (Entrevistado 1)

Tem vantagens e desvantagens. É mais difícil se concentrar, mais tedioso ficar olhando para uma telinha estática enquanto o único ponto que se movimenta é a seta do mouse, não possui a interatividade das aulas presenciais. Por outro lado, o ganho de tempo com deslocamento, a facilidade de "estar virtualmente" em mais de um lugar ao mesmo tempo são fatores positivos do ensino remoto. (Entrevistado 2)

Ações assertivas promovidas pela gestão compartilhada buscaram viabilizar mecanismos democráticos capazes de desenvolver estratégias que respondam ao relato acima. Dentre elas, podemos citar o Conselho Comunitário Virtual, que contribuiu para:

- propiciar clima de parceria desenvolvendo um elo entre família e escola. Ao acolher as demandas oriundas deste cenário caótico e pandêmico, as famílias

puderam se sentir mais confortáveis para expor seus desafios e suas necessidades. Ademais, no contexto do ERE, em virtude das demandas específicas do ensino virtual, coube às famílias implicar-se mais no processo pedagógico, lidando também com tecnologias, muitas vezes, desconhecidas por elas, contando para isso com a ajuda dos professores, monitores, da Comissão Organizadora do Ensino Remoto Emergencial e do SIRT (Setor de Informática e Recursos Tecnológicos);

- criar espaços para orientação acessível e assertiva com dicas práticas de rotina de estudos em casa apontando: ações básicas utilizadas na rotina de sala de aula, mas que poderiam ser desconhecidas pelas famílias e que auxiliariam na organização dos tempos de estudo e lazer dos estudantes, exemplificando também como poderiam ser adaptados espaços adequados para o estudante (para isso, os gestores contaram com a ajuda das pedagogas, da parceria com profissionais da Terapia Ocupacional e do NAI (Núcleo de Acessibilidade e Inclusão da UFMG), com a assistente social e com órgãos financiadores do sistema público de ensino;
- oferecer apoio pedagógico, psicológico, financeiro e tecnológico: distribuição de cestas básicas, empréstimo de notebooks e o auxílio internet. Por se tratar de um colégio de aplicação, a demanda por profissionais da área clínica/médica pôde ser suprida com os acadêmicos de outras faculdades da UFMG, colaborando para a ampliação da rede de apoio multiprofissional.

É importante ressaltar a contribuição do Conselho Comunitário (composto de pais ou responsáveis, professores e técnicos), que conta com famílias bastante participativas e presentes na escola, que têm atuado intensamente, tanto fornecendo suporte para as ações do ERE, para as atuais demandas da retomada de um eventual ensino híbrido quanto promovendo o engajamento de outras famílias em ações solidárias e de acolhimento mútuo (distribuição de roupas, cobertores, móveis; uma família buscar a cesta com a autorização da outra para gerar menos aglomeração), etc. O sistema de entrega de cestas básicas funciona como um drive-thru (no qual as famílias com carro buscam para as que não têm, usam a passagem para buscar com carros de aplicativo...). Os alunos assistidos pela escola devido à sua condição de vulnerabilidade econômica ou social recebem uma bolsa de auxílio internet e tiveram empréstimos de Notebooks.

Gestão Democrática: reflexões sobre o antes, o durante e o pós-pandemia

De acordo com a abordagem histórica de Libâneo (2015) e Luck (2009), a gestão pedagógica e sua evolução deu-se a partir da globalização e dos processos de tomada de decisão, priorizando as relações interpessoais e as discussões visando a qualidade dos processos educativos e bem estar dos profissionais envolvidos na equipe escolar. O diálogo estabelecido por estes autores elenca elementos transformadores gerados pela globalização (que sem uma ajuda comunitária, deixariam desassistidas diversos estudantes em condições de vulnerabilidade social). Sob este ponto de vista, podemos inferir que a pandemia de COVID-19 também gerou não apenas mudanças socioeconômicas, mas determinou mudanças sanitárias e médicas que impactaram em hábitos, costumes e condutas das pessoas e em todos os setores e organizações das sociedades. E, neste contexto, a escola foi um dos cenários sociais que recebeu o maior impacto: foi e está sendo necessário a revisão constante em técnicas, métodos e diretrizes, enfim, ações que pudessem garantir e viabilizar a escolarização e a manutenção da vida. Segundo descreve uma entrevistada:

Desgastante. Aumento considerável do volume de trabalho. Novas rotinas afetam negativamente a mim e à minha família. No entanto, é notório o aumento da produtividade. (Entrevistada 3 responde sobre sua experiência no ERE)

Uma produtividade tanto positiva (no sentido de fazer cursos, ler e participar de congressos) quanto negativa, com a sobrecarga de trabalho e a reconfiguração de toda uma forma de ensino. Nesse sentido, reparamos em uma gestão democrática está presente a necessidade de compreender os problemas impostos pela prática pedagógica, e também de ouvir a comunidade escolar, uma vez que:

As possibilidades de empoderamento da comunidade envolvida são fundamentadas em dois pilares: democracia e participação... A participação mobiliza professores, funcionários, alunos, pais e representantes da comunidade vinculados a processos de socialização educativa na escola, na família, no bairro. (VEIGA, 2009, p. 167)

Levamos a hipótese de que, durante a pandemia, algumas ações garantiram a sobrevivência, propriamente dita, dos estudantes e de suas famílias e garantiram o acesso às aulas on-line, tais como: distribuição de kits alimentação, empréstimo de Notebooks às famílias carentes, ajuda de custo no valor de R\$ 100,00 para o uso de Internet ou dados móveis. Ambas ações buscaram garantir a proposta preconizada por Paulo Freire - uma escola pública, de qualidade e ao alcance de todos. E é difícil constatar que para muitos estudantes foi preciso ocorrer uma pandemia para que tivessem acesso

em casa aos meios tecnológicos e digitais (Notebooks e Internet). E por se tratar de um colégio de aplicação, vale ressaltar mais um compromisso da gestão com a educação: abrir espaço para a formação de pedagogos gestores igualmente democráticos, empáticos e acolhedores às demandas sociais. Assim sendo, destacamos o relato de uma estagiária de gestão, participante da entrevista:

As experiências que tive com o estágio neste período a distância foram como um pouco de ar fresco frente a tantas disciplinas ensinadas a distância, tem sido muito proveitoso, os professores, gestores estão muito engajados e interessados a nos passar todas as experiências que estão vivendo durante a pandemia e também como que funcionava antes da pandemia, nos proporcionou outra visão este formato de estágio (é claro que considero o estágio presencial insubstituível, e experiências diretamente com as crianças que o estágio online não nos permite), este formato de estágio nos permitiu ter uma visão mais voltada para os profissionais, os gestores, docentes, e o que acontece no "background" que muitas vezes não é visto no estágio presencial, tem sido um tempo de muito aprendizado. (Entrevistada 5)

Por outro lado, os relatos dos entrevistados 9, 10 e 11 evidenciam: a dualidade, dúvidas e incertezas entorno da qualidade do processo formativo em licenciatura durante o ERE:

Muito difícil. Uma sensação de que as orientações não estão chegando corretamente. Muita troca de e-mails e de mensagens. Reuniões com pouca participação dos estagiários. Muitos estagiários e pouco tempo para orientação. (Entrevistado 9)

A experiência tem sido muito boa, alguns alunos e escolas têm dificuldade de compartilhar os conhecimentos on-line, mas na maior parte dos casos houve um grande incremento na formação dos estagiários.” (Entrevistado 10)

O CP é muito receptivo aos estagiários. Eles estão preparados para nos receber de forma consistente. É possível observar que eles querem, tanto ou mais que nós, gerar um verdadeiro impacto de aprendizagem na nossa trajetória acadêmica. Eles não querem simplesmente esgotar logo as horas de estágio e se livrarem dos estagiários. Eu vejo que os estagiários são vistos como aliados, no sentido de que estão ali sendo formados futuros profissionais da educação. E esse é o propósito deles, com a educação como um todo, por isso a dedicação em tornar nosso estágio rico. (Entrevistado 11)

O momento atual convida-nos à reflexão para a elaboração de estratégias sobre a implementação do ensino híbrido ratificando a manutenção do diálogo entre as partes implicadas na gestão e no processo pedagógico. Assim, algumas ações exitosas no ERE deverão ser mantidas ou reelaboradas para aplicação no EHE, visando manter a fluidez da

comunicação e garantir avanços na retomada das atividades. Entre elas, podemos destacar as ações mais citadas pelos entrevistados:

- enviar as informações via WhatsApp viabilizando a celeridade da comunicação entre a escola e as famílias, principalmente àquelas com maior dificuldade de acesso virtual.
- manter o site garantindo que as informações estejam disponíveis em para todos e todas para consultas futuras.

Gestão Humanizada e o Ensino Híbrido: Eis a questão!

Segundo Luck, a ação educativa abrange os atos de educar, ensinar e contribuir para a formação cidadã dos indivíduos e este deve ser o objetivo primordial das escolas. Contudo, durante este processo não há somente o compromisso docente de mediar os conhecimentos como também o envolvimento da comunidade escolar. Considera-se que a comunidade escolar é representada por profissionais da limpeza, portaria, docentes, famílias, a gestão escolar que, somadas às políticas públicas do Estado que, de forma articulada, participam e colaboram para a qualidade dos processos educativos.

A gestão escolar dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais (LUCK, 2010, p.26).

Na escola o Projeto Político Pedagógico atua diretamente na ação educativa, pois durante o processo de construção do PPP é necessário que a escola leve em conta alguns determinados fatores, refletir sobre a concepção de educação e sua relação com a sociedade e a escola, sobre o homem a ser formado, cidadania, trabalho e consciência crítica. É necessário que a escola aborde e explicita os fundamentos teórico-metodológicos, os objetivos, os conteúdos, a metodologia de aprendizagem, o tipo de organização e as formas de execução e avaliação da escola. De acordo com Veiga (2009, p.164) o PPP ao se constituir em processo democrático de decisões, “deve-se constituir em tarefa comum do corpo diretivo e da equipe escolar e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos (coordenação pedagógica, orientação educacional).” Cabendo o papel de liderança durante este processo de construção, execução e avaliação do projeto a estas pessoas:

Portanto, compete aos docentes, à equipe técnica (diretor, conselho escolar, coordenador pedagógico, orientador educacional, etc.) e aos funcionários elaborar e cumprir o seu plano de trabalho, também conhecido entre os profissionais por plano de ensino e plano de atividades técnico-administrativas. É por essa trilha que vamos construindo o planejamento participativo e as estratégias de ação da escola. Nesse sentido, o projeto político-pedagógico aponta um rumo, uma direção, um sentido específico para um compromisso estabelecido coletivamente. (VEIGA, 2009, p.164)

Compreendemos que o PPP aponta um rumo e uma direção com os objetivos pedagógicos que a escola deve seguir, no entanto, nenhum PPP pensou e se preparou para este contexto pandêmico, portanto, serão necessárias mudanças nas futuras produções dos projetos políticos pedagógicos a fim de que essas lacunas educacionais, ocasionadas por ineficiência ou inadequação do ERE para algumas crianças, sejam identificadas e contempladas.

A nova etapa da educação compele um novo desafio para a gestão escolar, o ensino híbrido. Necessário se faz, mais uma vez, rever todas as dimensões, de forma conectada, estabelecendo uma relação de corresponsabilidade, de interação e diálogo com toda a comunidade escolar, a fim de sustentar uma boa relação com toda a equipe, visando traçar metas buscando as melhores estratégias para viabilizar uma educação de qualidade. As entrevistas nos mostraram aumento no nível de estresse durante o ERE: “Está sendo bem desafiador, pois tenho que realizar o dobro de atividades na metade do tempo e com um nível de exigência e eficiência enormes.” (Entrevistada 4)

O EHE desafia a gestão escolar, uma vez que exige o equilíbrio entre as ações, que buscam minimizar situações como as descritas anteriormente pela entrevistada 4, porém sem perder de vista o viés progressista da educação, valorizando a formação crítica e emancipadora, capaz de conduzir o protagonismo dos sujeitos na sociedade e, conseqüentemente, a transformação social. Na liderança democrática, todos os membros são participantes nas decisões institucionais, compartilham as relações de poder, condicionando o ambiente, tornando as relações interpessoais favoráveis e motivadoras (FREIRE, 2001).

Considerações Finais

A gestão democrática e humanizada tem como o principal objetivo a escuta verdadeira (ouvir as pessoas), aquela que se dispõe a entender e a se colocar no lugar do

outro, com empatia e diálogo, geralmente é o melhor caminho. Em 99% dos casos dos entrevistados, as pessoas desejam ser ouvidas, compartilhar suas angústias e serem acolhidas. A partir daí, fazemos os encaminhamentos necessários, em conjunto e com a pessoa entendendo que a importância daquilo que ela falou ou do seu direito de fala (com uma escuta ativa) foi respeitado. Pensando no conjunto de entrevistados, tiramos como conclusões momentâneas a necessidade de manter as ações dialógicas e propositivas, que foi uma maneira de fazer-gestar que se mostrou enriquecedoras e satisfatória para a maioria dos entrevistados. A coordenação do grupo docente é muito rica, pois são pessoas formadas em diferentes áreas reunindo para solucionar uma mesma questão. Aprendemos e ensinamos uns aos outros nas reuniões docentes. Então, no Ensino Remoto, Híbrido ou Presencial, entendemos que é preciso que:

1- o servidor entenda por meio de uma troca colaborativa o porquê e qual é a necessidade da tarefa que está executando (no caso dos técnicos-administrativos-educacionais);

2- o docente nos ajude a refletir sobre a possibilidade ou não de ser atendido naquele momento (pelo gestor ou se pode estabelecer outras parcerias), naquela demanda específica (no caso dos professores que precisam de algo que os coordenadores não possam solucionar sozinhos), por motivos que muitas vezes que extrapolam o nosso alcance enquanto gestão;

3- as famílias compreendam o modo de trabalho pedagógico ofertado no CP (não é uma escola conteudista, o ensino não é pautado em aulas expositivas e sim aulas ativas e relacionais; as prioridades são gerir e manter a formação humanística, a motivação, o lúdico, o interdisciplinar, a inclusão e a diversidade como são eixos estruturantes da escola. As crianças aprendem na prática que existem diversidades e que elas devem ser respeitadas e admiradas (nossas origens negras e indígenas, por exemplo). Além disso, os alunos percebem que a sociedade pode e deve ser mais justa (inclusão e acessibilidade). Que todos merecem ter seus direitos atendidos (assistência social).

Para isso tudo demanda muito tempo e força de vontade: reuniões em que todos possam falar, assembleias com pontos de pauta decididos coletivamente, nas quais estimamos (por ser uma prática saudável de gestão de tempo) o horário de início e de término, dando turno de fala e controlamos as inscrições dos participantes que querem se pronunciar. Assim, destacamos a necessidade instâncias democráticas e conselhos

comunitários, que contam com a ajuda e a participação ativa dos diversos profissionais da escola. Concluimos que a mediação gestora humanizada não é fácil, mas é necessária e gratificante.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M.; VIEIRA, M. “O coordenador pedagógico e a questão dos saberes.” In: ALMEIDA, Laurinha; PLACCO, V. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2006. p.11-24.

AZANHA, J. “Proposta pedagógica e autonomia da escola.” In: **Cadernos de História e Filosofia da Educação**, v. 2, n. 4, p. 11-21, 1998.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

GADOTTI, M. **Boniteza de um sonho: Ensinar-e-aprender com sentido**. São Paulo: Livraria e Instituto Paulo Freire, 2008.

GODOY, A. “Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais.” In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

LIBÂNEO, J. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

SOUZA, A. “As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira.” **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290, abr./jun., 2019.

VEIGA, I. “Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática. Novos marcos para a educação de qualidade.” **Revista Retratos da Escola**. Brasília, v. 3, n. 4, jan./jun. 2009, p. 163-171.