
**A ESCOLA NA CENTRALIDADE DO ESTUDO E DA PESQUISA
NA FORMAÇÃO DE GESTORES EM UM STRICTO SENSU PROFISSIONAL**

THE SCHOOL AT THE CENTRALITY OF STUDY AND RESEARCH
IN THE TRAINING OF MANAGERS IN A STRICT SENSU PROFESSIONAL

LA ESCUELA EN LA CENTRALIDAD DEL ESTUDIO Y LA INVESTIGACIÓN
EN LA FORMACIÓN DE GESTORES EN UN ESTRICTO SENSU PROFESIONAL

Ana Cristina Ghisleni¹, Maria Alice Gouvêa Camposato²

RESUMO

Este artigo descreve uma atividade desenvolvida no ano de 2022, na disciplina Gestão da Educação Básica, em um curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional. A atividade em questão buscou contribuir para o aspecto formativo dos gestores e/ou futuros gestores, considerando as singularidades e os desafios que atravessam o campo escolar contemporâneo em suas diversas modalidades. Um desses desafios diz respeito ao lugar que a escola ocupa em um mundo acelerado e pautado pela lógica do capital, em que a concorrência e o individualismo são alguns de seus efeitos. Nesse sentido, a atividade desenvolvida veio ao encontro do desafio de trazer a escola à centralidade do estudo e da pesquisa, contribuindo para o alargamento teórico-conceitual dos (futuros)gestores; a desmistificação de alguns clichês educacionais; a ampliação da articulação com as tecnologias no campo educacional, proporcionando espaço de experimentações voltados à produção e partilha dos conhecimentos construídos, apontando para a potência de abordagens investigativas, capazes de redimensionar o trabalho da gestão concentrado na ação educativa e na organização que a torna possível. Conclui-se que as atividades propostas contribuíram para uma formação de caráter reflexivo e investigativo, avançando com relação a dimensões prescritivas acerca da formação e da atuação do gestor educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Melhoria da Gestão Educacional. Educação Básica. Formação de gestores. Mestrado Profissional.

¹ Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora e pesquisadora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, RS - Brasil. **E-mail:** anacghisleni@gmail.com

² Doutora em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Mestre em Gestão Educacional pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Professora e pesquisadora na Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, RS - Brasil. **E-mail:** mcampesato@unisinos.br

Submetido em: 25/05/2023 - **Aceito em:** 13/09/2023 - **Publicado em:** 24/07/2024

ABSTRACT

This article describes an activity developed in the year 2022, in the discipline of Basic Education Management, in a Professional Master's course in Educational Management. The activity in question sought to contribute to the formative aspect of managers and/or future managers, considering the singularities and challenges that cross the contemporary school field in its various modalities. One of these challenges concerns the place that the school occupies in a fast-paced world guided by the logic of capital, in which competition and individualism are some of its effects. In this sense, the activity developed met the challenge of bringing the school to the center of study and research, contributing to the theoretical-conceptual broadening of (future) managers; the demystification of some educational clichés; the expansion of articulation with technologies in the educational field, providing space for experimentation aimed at the production and sharing of constructed knowledge, pointing to the power of investigative approaches, capable of re-dimensioning the work of management focused on educational action and the organization that makes it possible. It is concluded that the proposed activities contributed to training with a reflective and investigative character, advancing in relation to prescriptive dimensions concerning the training and performance of the educational manager.

KEYWORDS: Educational Management. Basic education. Professional training. Professional Master.

RESUMEN

Este artículo describe una actividad desarrollada en el año 2022, en la disciplina de Gestión de la Educación Básica, en un curso de Maestría Profesional en Gestión Educativa. La actividad en mención buscó contribuir al aspecto formativo de los directivos y/o futuros directivos, considerando las singularidades y desafíos que atraviesan el campo escolar contemporáneo en sus diversas modalidades. Uno de estos desafíos se refiere al lugar que ocupa la escuela en un mundo acelerado guiado por la lógica del capital, en el que la competencia y el individualismo son algunos de sus efectos. En ese sentido, la actividad desarrollada cumplió con el desafío de llevar a la escuela al centro de estudio e investigación, contribuyendo a la ampliación teórico-conceptual de los (futuros) gestores; la desmitificación de algunos clichés educativos; la ampliación de la articulación con las tecnologías en el campo educativo, brindando espacio para la experimentación encaminada a la producción y compartición de saberes construidos, apuntando al poder de los enfoques investigativos, capaces de redimensionar el trabajo de gestión centrado en la acción educativa y la organización que lo hace posible. Se concluye que las actividades propuestas contribuyeron a una formación con carácter reflexivo e investigativo, avanzando en relación a dimensiones prescriptivas concernientes a la formación y actuación del gestor educativo.

PALAVRAS-CLAVE: Mejora de la Gestión Educativa. Educación básica. Formación de gestores. Maestría Profesional.

1 DO POSICIONAMENTO FRENTE À GESTÃO EDUCACIONAL

Em um mundo pautado pela aceleração e concorrência, pelo individualismo e excesso de informações e de opiniões, em que a educação escolarizada vem sendo alvo de ataques e/ou percebida como um investimento meramente econômico (e, conseqüentemente, rentável) por parte de grupos empresariais, que insistem em transformá-la em um negócio, colocar a escola na centralidade do estudo e da pesquisa se constitui como um grande desafio. Tal desafio, somado às crises institucionais, ambientais e sociais que vivenciamos no presente, se intensificam quando voltamos a atenção para a gestão educacional: um campo

ainda em consolidação. Como argumentam Klaus e Ghisleni (2022, p. 3), muito embora tenha havido “um avanço significativo na constituição do campo da gestão educacional no Brasil, existem certos vazios epistemológicos que podem ser percebidos a partir do início dos anos 2000”, visto que “ainda se percebe uma timidez de ações capazes de enfrentar o experimentalismo, principalmente no âmbito da gestão” (Klaus; Ghisleni, 2022, p. 3).

O vazio a que se referem as autoras diz respeito ao fato de a inexistência da discussão acerca da formação inicial em gestão nos currículos dos cursos de licenciatura e a formação continuada no âmbito da gestão educacional ainda estarem a cargo dos cursos *lato sensu*, cujo enfoque se dá em questões muito específicas e desvinculadas da perspectiva da pesquisa. As autoras chamam a atenção para a importância de uma “dimensão formativa atenta à multiplicidade de temáticas, de desafios e de configurações que vem se impondo ao contexto escolar” (*Ibid.*, p. 4), em suas diversas modalidades (*Ibid.*, p. 4), que são urgentes e necessárias, o que acaba, segundo sua hipótese, sob a responsabilidade dos programas de pós-graduação e, em boa parte, da pós-graduação profissional.

E é precisamente o desenvolvimento de uma atividade realizada na disciplina Gestão da Educação Básica do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) que pretendemos apresentar neste artigo. Tal interesse vem ao encontro dos desafios apontados anteriormente. Dessa forma, este artigo se organiza em quatro partes: a contextualização do Mestrado Profissional em Gestão Educacional; algumas notas sobre a gestão e os diálogos com os percursos educacionais; a escola na centralidade do estudo e da pesquisa e a atividade proposta. Acreditamos que isso permitirá que a discussão sobre os processos formativos dos gestores educacionais seja compreendida a partir de uma perspectiva que tangencie prescrições ou ofertas formativas *pret à porter*, na medida em que revela a potência de abordagens investigativas, capazes de redimensionar o trabalho da gestão centralizado na ação educativa e na organização que a possibilita.

2 SOBRE O STRICTO SENSU PROFISSIONAL

Em funcionamento desde 2013, o Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional (PPG) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) oferece, por meio de um Mestrado Profissional (MPGE), uma formação de *stricto sensu* profissional com o desafio de formar gestores a partir da perspectiva do direito à educação e da qualidade da oferta e das condições de permanência e de sucesso. Tal prerrogativa vincula a proposta do MPGE à noção de que não é suficiente saber como uma instituição educacional – em diferentes modalidades, naturezas, de ordem formal ou informal – funciona, mas é fundamental saber como ela pode funcionar melhor a partir de princípios ético e socialmente comprometidos. Com base nessa premissa, o Programa se estrutura em duas linhas de pesquisa: a de Políticas, Sistemas e

Organizações Educacionais e outra sobre Gestão Escolar e Universitária. Trata-se de duas vertentes complementares e com várias interlocuções possíveis, mas é sobre a disciplina de Gestão da Educação Básica, localizada na segunda linha de pesquisa, que se firma a discussão aqui proposta.

Tendo como foco a discussão acerca da Educação Básica, a abordagem da disciplina assume uma centralidade inevitável no âmbito das discussões do PPG em Gestão Educacional. Isso se evidencia no fato de que, da totalidade das dissertações já defendidas até aqui, praticamente 65% têm como tema a educação básica. Outra evidência reside na magnitude quantitativa da Educação Básica: em 2021, foram quase 47 milhões de matrículas nesse nível de ensino, nas 178 mil escolas existentes no Brasil (Brasil, 2022). No mesmo ano, foi registrada pelo INEP a atuação de 2,2 milhões de professores e 162.796 diretores nas 178,4 mil escolas de educação básica no Brasil. A distorção e insuficiência formativa dos professores é alarmante. No que tange aos gestores, a necessidade formativa também se mostra expressiva: somente um em cada 10 tem formação continuada específica na área superior com, no mínimo, 80 horas.

Tais dados confrontam-se com o aumento significativo de estudos com ênfase na escola como objeto de gestão. No Banco de Teses e Dissertações da Capes (2023), o termo “gestão da educação básica” encontra, entre os anos de 2018 e 2022, um total de 75 produções, sendo que 61 delas são originárias de mestrados profissionais. O termo “escola básica” remete, no mesmo período, a 888 produções, a maioria delas (543) advindas de mestrados acadêmicos. O termo “escola como objeto de estudo” aponta para somente cinco trabalhos, todos eles mais antigos, anteriores à plataforma Sucupira. Os termos que ligam escola ou gestão escolar à pesquisa não encontram resultados. Tais indicadores, ainda que preliminares, são capazes de nos apontar para algumas escolhas que vêm sendo feitas no campo da pesquisa em educação e, ao mesmo tempo, podem também nos indicar necessidades importantes de aprofundamento. Temos aqui a evidência do distanciamento entre a perspectiva da gestão e a escola compreendida como um ambiente a ser pesquisado em vários aspectos, inclusive no da gestão educacional. Essa desarticulação pode reforçar a ideia da gestão somente como uma prática capaz de prescindir de outras elaborações sobre o campo educacional. Tal ideia tende a permitir a continuidade de lógicas gerencialistas³ ou de soluções instantâneas, posto que um problema tende a ser entendido como algo isolado e cuja solução também pode ser buscada de forma recortada.

³ Lógicas gerencialistas são entendidas aqui na perspectiva de soluções que tendem a ser reproduzidas sem o devido cuidado às especificidades da organização que está sendo conduzida ou como atuações de gestão cujos funcionamentos são pautados por um suposto rigor técnico que não dialoga com as necessidades do campo educacional.

É esse cenário que a disciplina de Gestão da Educação Básica busca superar, desde a sua primeira proposição, em 2013. Já nas ofertas iniciais da disciplina, a preocupação com a escola como eixo central dos estudos propostos foi recorrente. Constitui-se, nesse sentido, uma historicidade que, ao longo de dez anos, amadureceu e atualizou referências bibliográficas, aproximou-se de experiências reais de gestão educacional e permitiu problematizações cada vez mais coerentes sobre o que constitui o espaço escolar e como podemos tomá-lo como objeto de estudo. Nesse artigo, mais especificamente, o propósito é compartilhar a experiência construída no segundo semestre do ano de 2022, quando foi apresentada uma proposta de estudos diferenciada a uma totalidade de 47 gestores de escolas públicas e privadas de todo o Brasil.

3 ALGUMAS NOTAS SOBRE A GESTÃO E OS DIÁLOGOS COM OS PERCURSOS EDUCACIONAIS

Como nos alerta Souza (2011), a pesquisa na área da gestão educacional no Brasil caminhou, no princípio, pela trilha dos reclames pela sua profissionalização e adoção de paradigmas técnicos advindos da teoria geral da administração de empresa e da importação da teoria da administração escolar norte-americana (entre os anos de 1930 e 1970). Ao passar pelas preocupações mais pedagógicas, avançou frente às importações teóricas e, a partir de 1980, no bojo do processo de redemocratização, pautou-se fortemente pela retomada da importância do ensino público e da sua gestão.

Tal avanço, no entanto, não redundou em soluções para os problemas da gestão escolar/educacional. Se existe uma conquista a ser celebrada, ainda no dizeres de Souza (2011, p. 56), “é que os problemas já são mais bem conhecidos”, como resultado dos estudos e pesquisas que se avolumaram nos últimos anos. “Entretanto, o conhecimento destes problemas parece residir ainda predominantemente no mundo acadêmico, pois na prática social das escolas e sistemas de ensino ainda encontramos muito experimentalismo” (Souza, 2011, p. 56).

Restringindo-se a discussões acadêmicas e tendo limitadas as suas possibilidades de dialogar com os problemas reais de funcionamento, organização, aprendizagens, avaliação e relações sociais estabelecidas pela escola, corre-se facilmente o risco de recair em uma prescrição generalizante frente as situações enfrentadas. E isso acaba gerando um terreno fértil para racionalidades frágeis do tipo “sempre funcionou assim”, ou “foi assim que aprendemos a fazer”. Tal frouxidão nos argumentos respalda, inclusive, o enfraquecimento da perspectiva da gestão escolar, na medida em que desqualifica os docentes e demais profissionais da educação para essa tarefa e terceiriza as soluções para programa pré-formatados ou para profissionais de outras áreas. Sander (2007, p. 424) nos dá pistas

preciosas para a compreensão do cenário atual ao resgatar as origens da organização educacional, tendo como base o direito romano (caracterizado pelo autor como “de natureza antecipatória, dedutiva, normativa, prescritiva e regulatória”), que sustentaram as diretrizes educacionais brasileiras até o início do século XX e que só foram revistas com o advento da influência do direito anglo-americano (que trouxe consigo possibilidades “de natureza experimental, empírica e indutiva”). A partir da mudança observada nas ordenações, Sander (2007) conclui o quanto a

compreensão dessas características do pensar, do legislar, do planejar, do organizar, do fazer e do avaliar políticas sociais e educacionais é importante para entender o próprio caminho trilhado pelos pesquisadores e estudiosos da administração pública e da gestão da educação no Brasil.

É muito importante entender os reflexos dessa gênese no pensamento educacional brasileiro e, especificamente para a discussão aqui proposta, no campo da gestão educacional. Nossa ânsia por prescrições e regulações não é banal: ela está agarrada a uma tradição que se traveste de norma indiscutível, com normatizações e regulações vindas a partir do outro. Na perspectiva da escrita desse artigo, é importante destacar que nos filiamos a Libâneo (2001, p. 7) ao compreender a gestão escolar como vinculada

aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos. Ou seja, como toda instituição as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo.

Que perspectiva se pode estabelecer diante de tal entendimento? A que nos parece mais promissora é justamente a que vincula o campo dos estudos às experiências e às necessidades das práticas. É nessa aproximação que ganha notoriedade a proposta formativa de um *stricto sensu* profissional. Tal premissa, como enfatiza Sander (2007, p. 440), “requer um investimento sustentado na formação e aperfeiçoamento dos educadores-pesquisadores”. Tal compromisso formativo ainda precisa consolidar a passagem da dimensão escolar para a dimensão educacional (Sander, 2007), estabelecendo o ensino investigativo pretendido por Souza (2011, p. 58), capaz de ajudar “os sujeitos da educação a identificar os problemas e suas origens e, em especial, a partir dali, a dominarem as ferramentas adequadas para a busca de solução daqueles problemas”.

4 A ESCOLA NA CENTRALIDADE DO ESTUDO E DA PESQUISA

De que modos o espaço da sala de aula em um curso de Mestrado Profissional (MP) pode contribuir para colocar a escola na centralidade do estudo e da pesquisa? Essa pergunta pautou a construção teórico-metodológica da disciplina Gestão da Educação Básica, desenvolvida em duas turmas de um curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional no segundo semestre do ano de 2022.

Conforme pode-se observar no Quadro 1, os objetivos nos quais se estrutura a referida disciplina voltam-se ao aspecto formativo dos gestores e/ou futuros gestores, considerando as singularidades e os desafios existentes no âmbito escolar contemporâneo em suas diversas modalidades.

Quadro 1: Objetivos da disciplina Gestão da Educação Básica

DISCIPLINA GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA	
OBJETIVO GERAL	Estabelecer o diálogo entre teoria e prática no âmbito do ensino básico, identificando temas e problemas que representam desafios à qualidade da gestão da escola, instrumentalizando-se conceitualmente para o exercício da gestão educacional.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">- <u>compreender</u> as especificidades do Ensino Básico, com ênfase em aspectos institucionais que envolvem os processos de gestão da escola;- <u>compreender</u> o processo de gestão da escola em sua fundamentação, abrangência e especificidades; compreender a pesquisa como dimensão da práxis na docência e na gestão da escola;- <u>conhecer</u> experiências significativas em gestão escolar, identificando evidências de seus resultados e de seu reconhecimento institucional pela comunidade interna e externa;- <u>reconhecer e valorizar</u> os saberes mobilizados na experiência da gestão escolar;- <u>refletir</u> acerca das potencialidades e limites das ações do gestor na escola e suas articulações com diferentes instâncias;- <u>exercer</u> uma prática investigativa e autoral, estabelecendo o diálogo entre as referências conceituais e os saberes da experiência na gestão do ensino básico, a partir da delimitação de um foco para o aprofundamento de estudos.

Fonte: [as autoras]

Para atingir os objetivos propostos, a disciplina estrutura-se em torno de dois eixos: o primeiro está direcionado ao estudo da escola, tomando-a como objeto da gestão escolar. O segundo eixo está centrado na gestão escolar, aprofundando as discussões quanto às concepções, aos processos e às práticas operadas nas diversas modalidades que compõem a escola de Educação Básica.

A partir dos eixos *Escola, que lugar é este?* e *Gestão escolar: concepções, processos e práticas*, pode-se definir a bibliografia utilizada, buscando promover o aprofundamento teórico-conceitual, problematizando algumas verdades naturalizadas que permeiam as discussões sobre o campo educacional e os modos de fazer gestão, contribuindo para o processo formativo de gestores e/ou futuros gestores.

Quanto à metodologia utilizada, as atividades propostas se organizaram com base em revisão bibliográfica e construção de situações-problema, visando criar condições para o exercício do questionamento, da construção de argumentos e da comunicação, por meio de uma prática investigativa, argumentativa e que tivesse a prerrogativa de intervenção como finalidade dos estudos sistematizados. É importante lembrar que a *intervenção* se constitui como uma das especificidades de um mestrado profissional, conforme consta na própria portaria publicada em 23 de junho de 2009. Ali, a proposta de formar “profissionais qualificados pela apropriação e aplicação do conhecimento embasado no rigor metodológico e nos fundamentos científicos” se alia ao foco na gestão e na produção técnico-científica “na pesquisa aplicada e a proposição de inovações e aperfeiçoamentos tecnológicos para a solução de problemas específicos” (Brasil, 2009).

No âmbito do MPGE, a orientação para a pesquisa aplicada, propositiva e voltada ao problema investigado no campo de atuação do próprio pesquisador está atrelada à noção de pesquisa-intervenção. Aqui, vale ressaltar a perspectiva da intervenção como aquela que se pauta por estudos diretamente voltados para a vida profissional dos mestrandos, no sentido de contribuir para o desenvolvimento da pesquisa relacionada com seu campo de atuação e que, na maioria das vezes, é desenvolvida diretamente no seu local de trabalho. Ou seja, é necessário que o pesquisador se debruce na análise de uma questão específica originária do seu próprio fazer e carregada, portanto, de “marcas, posições, posicionamentos e relações de poder” (Ghisleni e Costa, 2021, p. 04). As palavras de André e Príncipe (2017, p. 105-106) revelam a própria essência do *stricto sensu* profissional

O que se propõe é que o profissional seja um pesquisador de sua prática e, para isso, a formação deve estar toda ela orientada para a pesquisa, de modo que o trabalho final de conclusão seja o resultado dessa pesquisa. Nossa posição é que a pesquisa tem um importante papel na formação dos mestres profissionais em educação, pois lhes dá oportunidade de analisar a realidade em que se inserem, localizar áreas críticas que possam ser esclarecidas por um processo sistemático de coleta de dados e de referenciais teórico-metodológicos, que lhes permitam atuar mais efetivamente nessa realidade. A pesquisa quando promove a reflexão crítica sobre a prática profissional em educação possibilita o desenvolvimento de indivíduos críticos e criativos.

No que se refere à avaliação da disciplina, esta se deu de forma processual, envolvendo: 1. atividades semanais de leitura e análise dos textos obrigatórios, em

conversação com os materiais complementares, por meio de estudos dirigidos, aulas expositivo-dialogadas, discussões e dinâmicas; 2. leitura e sistematização escrita sobre a obra “Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação”, de Vitor Henrique Paro (2014); 3. participação no seminário ou desenvolvimento de um *podcast* sobre a obra referida anteriormente. Sobre esse último item, é importante ressaltar que foi oferecida, aos estudantes de uma das turmas nas quais a disciplina se desenvolveu, a possibilidade de escolha sobre a forma de trabalho que seria apresentado: o seminário ou o *podcast*. Para tal, elaboraram-se dois roteiros orientadores, sobre os quais falaremos, com maior detalhamento, na próxima seção.

5 PROPOSTA DE TRABALHO: ARTICULANDO SABERES

Neste tópico, apresentamos as atividades propostas aos mestrandos, alunos de duas turmas da disciplina Gestão da Educação Básica no segundo semestre do ano de 2022: o seminário e o *podcast*. Procuraremos traçar, de forma breve, a constituição dessas atividades, desde sua concepção, passando pela elaboração, até as entregas que foram feitas pelos alunos, apontando alguns dos trajetos percorridos ao longo desse processo. Por fim, fazemos uma breve discussão acerca do trabalho desenvolvido e dos resultados que dele se desdobraram. Primeiramente apresentaremos a proposta do seminário e, posteriormente, a do *podcast*.

5.1 Seminário Integrador: Educação como exercício do poder

Para o seminário, criou-se um roteiro, estruturado em quatro partes, com orientações sobre a leitura preparatória para essa atividade, a sistematização dessa leitura, a participação no seminário e o trabalho final. A leitura preparatória para o Seminário consistiu na busca e sistematização dos conceitos estruturantes utilizados pelo autor Vitor Henrique Paro na obra “Educação como exercício de poder” (2014): poder, política, educação e senso comum, bem como a compreensão da dimensão relacional existente entre tais conceitos. Importa mencionar que tais conceitos foram amplamente explorados em articulação com as demais obras estudadas ao longo das aulas.

No que se refere à sistematização da leitura, orientou-se que a mesma fosse guiada, principalmente, pela aproximação dos conceitos às compreensões dos alunos acerca da gestão educacional e pela aproximação entre os conceitos, a sua atuação profissional e o seu problema de pesquisa. Esse registro, escrito em no máximo quatro laudas, constituiu a primeira etapa avaliativa da disciplina.

Quanto à participação no seminário, foram propostos aos estudantes dois momentos. O primeiro momento foi preliminar, de 20 minutos, onde quatro grupos foram responsáveis, respectivamente, pela preparação dos conceitos de poder, política, educação e senso comum,

a partir de uma perspectiva de compreensão pré e pós a leitura realizada. No segundo momento, essa sistematização prévia foi socializada com a turma, em que cada grupo teve 20 minutos para sua apresentação. No momento seguinte às apresentações, houve discussão em grande grupo, a fim de que os estudantes pudessem aprofundar suas percepções, apontar suas dúvidas e construir consensos e dissensos acerca dos compartilhamentos.

Por fim, na avaliação final da disciplina se deu a retomada da escrita da tarefa entregue no ponto 2, considerando as devolutivas feitas pelas professoras e as interlocuções estabelecidas no seminário. Esse trabalho constituiu a parte final do processo avaliativo, com data específica para entrega e com a extensão de, no máximo, cinco laudas.

Durante a realização dos seminários e nas entregas realizadas pelos estudantes, pode-se perceber uma articulação muito expressiva entre a gestão educacional e os compromissos que precisam ser compreendidos para o seu exercício. As dimensões de política, poder, senso comum e educação, propostas por Paro (2014), foram percebidas como vinculadas às maneiras de condução dos processos de gestão, podendo gerar desdobramentos de persuasão ou de dominação. A compreensão da educação e, por consequência, da gestão como um exercício de poder se atrelou à intenção do autor de compreender “o processo pedagógico, contribuindo para sua maior eficácia, e pode facilitar a concepção de uma prática escolar mais democrática e de uma organização da escola mais condizente com essa prática” (Paro, 2014, p. 19).

5.2 Podcast sobre a obra “Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação”, de Vitor Henrique Paro

A proposta para o *podcast* objetivou: contribuir para a melhoria da qualidade da escrita acadêmica; promover a capacidade de síntese, a comunicação oral e a capacidade de escuta dos estudantes; democratizar o conhecimento produzido no âmbito acadêmico; contribuir para o aspecto formativo de professores e gestores da Educação Básica; ampliar a articulação com as tecnologias no campo educacional, proporcionando espaço de experimentações voltados à produção e partilha dos conhecimentos construídos; contribuir para a aprendizagem inventiva dos mestrandos.

Para a realização desse trabalho, foi desenvolvido o *Roteiro Orientador*, a fim de oferecer aos estudantes um conjunto de informações que lhes auxiliassem na realização dessa atividade. Tais informações compreendiam aspectos teóricos, relacionados ao texto estudado, e os aspectos técnicos que envolvem esse tipo de produção. A construção desse documento abrangeu uma série de etapas, por parte da professora, para que pudesse oferecer aos estudantes as orientações mais adequadas ao tipo de trabalho que estava sendo solicitado.

Primeiramente, foi realizado um mapeamento de *podcasts* que abordassem temas relacionados ao campo educacional, a fim de identificar as especificidades deste tipo de programa nessa área. Após tal levantamento, assistiram-se/escutaram-se os programas que mais se aproximavam da proposta do trabalho que estava sendo aventado. Num segundo momento, buscou-se aprofundar os conhecimentos técnicos que envolvem a produção desse tipo de programa: a forma de gravação, como os *softwares* mais adequados, por exemplo; a edição, com o uso de recursos sonoros; a elaboração do *design* da capa do programa. Num terceiro momento, consultou-se um professor de outro Programa de Pós-Graduação da mesma universidade, que havia realizado um trabalho semelhante e cujos resultados se mostraram extremamente profícuos. A partir dessas consultas, foi possível elaborar o roteiro orientador, disponibilizado e discutido junto ao grupo de alunos.

O roteiro foi organizado em oito partes: 1. orientações gerais; 2. sugestão de roteiro do programa; 3. estrutura do *podcast*; 4. cronograma de entregas; 5. dicas técnicas; 6. sugestões com links de *podcasts* sobre educação e gestão educacional; 7. sugestões com links de plataformas e/ou programas para criação do *design* da capa do programa; 9. Sugestões de biblioteca de músicas e efeitos sonoros. Apresentamos, a seguir, a forma resumida de como foi composta cada uma dessas partes.

Orientações Gerais

As Orientações gerais consistiram nas diretrizes quanto à leitura preparatória, à sistematização da leitura, à elaboração do roteiro escrito do programa, à gravação e edição do *podcast*, à criação da arte visual de apresentação do programa (cartaz) e ao envio do programa editado e concluído à professora da disciplina.

Sugestão de roteiro para podcast

A sugestão do roteiro voltou-se à escolha do tema e dos tópicos abordados, com base na leitura indicada, conectando-a à temática de pesquisa e à atuação profissional; elaboração de esboço do programa; escolha de elementos sonoros; elaboração do texto, com indicações de sinais gráficos de pausa, ênfase, etc., indicação de fala ou de elemento sonoro, comentários de apresentação e de encerramento do programa, vinheta de abertura e de fechamento, título do Programa, com a descrição sumária e a pergunta-chave como forma de convidar o ouvinte à participação.

Estrutura do Programa

No que se refere às orientações da estrutura do Programa, foi sugerido o seguinte formato: vinheta, trilha de fundo, apresentação do programa e do tema, locução do apresentador com explicação dos assuntos que seriam abordados no *podcast*, texto de saída

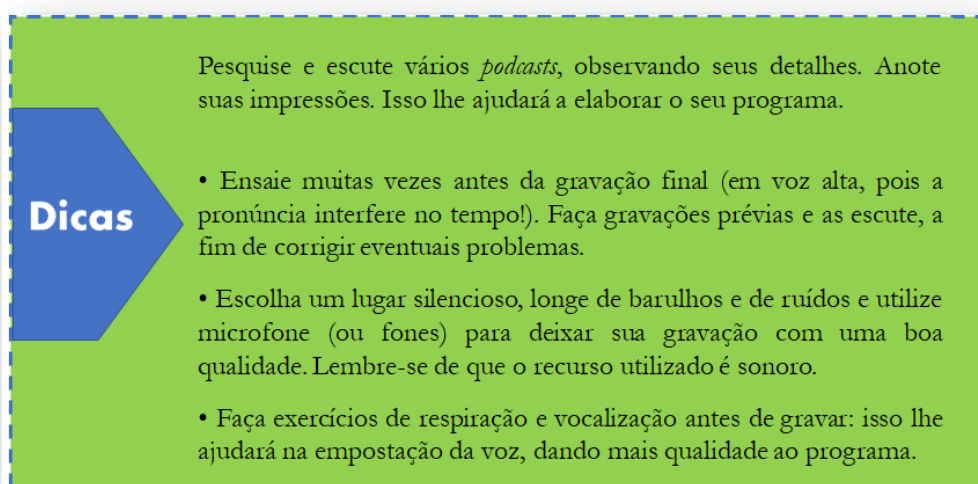
do programa, atentando para a realização de uma fala conclusiva, incluindo agradecimentos e despedida.

Cronograma de entregas

Quanto ao cronograma de entregas, foram indicadas as datas para o envio do roteiro escrito do programa, a fim de que a professora pudesse fazer a leitura atenta de cada trabalho e os respectivos apontamentos, com sugestões e recomendações, bem como a data de envio do programa editado, juntamente com o cartaz de apresentação do mesmo. Isso consistia na avaliação final da disciplina.

Dicas técnicas

No que diz respeito às “Dicas Técnicas”, foi sugerido que os alunos realizassem: pesquisa e escuta de variados *podcasts*, observando seus detalhes, anotando suas impressões sobre os mesmos; diversos ensaios que deveriam anteceder a gravação final, orientando para que isso se desse em voz alta, uma vez que a pronúncia das palavras interfere no tempo; gravações prévias à gravação final do programa, para que pudessem escutá-las e fazer as alterações necessárias, corrigindo eventuais problemas; a escolha de um local silencioso, longe de barulhos e de ruídos e utilização de microfone (ou fones) para que sua gravação ficasse com uma boa qualidade, uma vez que trata-se de um recurso sonoro; exercícios de respiração e vocalização antes da gravação, pois isso lhes ajudaria na empostação da voz, dando mais qualidade ao programa.



Pesquise e escute vários *podcasts*, observando seus detalhes. Anote suas impressões. Isso lhe ajudará a elaborar o seu programa.

Dicas

- Ensaie muitas vezes antes da gravação final (em voz alta, pois a pronúncia interfere no tempo!). Faça gravações prévias e as escute, a fim de corrigir eventuais problemas.
- Escolha um lugar silencioso, longe de barulhos e de ruídos e utilize microfone (ou fones) para deixar sua gravação com uma boa qualidade. Lembre-se de que o recurso utilizado é sonoro.
- Faça exercícios de respiração e vocalização antes de gravar: isso lhe ajudará na empostação da voz, dando mais qualidade ao programa.

Figura 1: Dicas técnicas para a gravação do *podcast*

Fonte: [as autoras]

Os demais elementos que compuseram a orientação para esse trabalho consistiram em: sugestão de *links* de *podcasts* sobre educação/gestão educacional; indicação de programas para elaboração de capa de apresentação; indicação de biblioteca de músicas e efeitos sonoros, atentando para o cuidado com a não violação aos Direitos Autorais.

A partir desse breve relato sobre as orientações dadas aos estudantes para a realização do trabalho proposto, é possível perceber que este tipo de projeto envolve uma gama de conhecimentos que se expandem para além da matéria estudada e dos conceitos a ela implicados. Isso aponta para a importância do planejamento cuidadoso e articulado ao propósito da disciplina, que, neste caso, volta-se à formação de gestores e/ou futuros gestores no âmbito da Educação Básica. Nesse sentido, os conhecimentos mobilizados pelos estudantes operam numa perspectiva transdisciplinar, concorrendo para o alargamento teórico-conceitual, contribuindo, assim, para um processo formativo que os possibilitem enfrentar os múltiplos desafios que se colocam aos gestores no presente.

Como resultados de aprendizagem, apontamos: a adesão dos alunos ao projeto, cujo envolvimento transcendeu nossas expectativas; o estabelecimento de parcerias com instituições de Educação Básica e entre os próprios estudantes; a ampliação de competências linguísticas, contribuindo para a melhoria da escrita acadêmica, para a capacidade da escuta atenta e para o desenvolvimento da comunicação, fundamentais para o exercício da gestão; a apropriação de conceitos advindos de outros campos epistemológicos, contribuindo para a ampliação de seu repertório teórico; o desenvolvimento da inventividade, promovendo a experimentação e a criação; a apropriação das tecnologias articuladas aos processos investigativos. Como resultados do trabalho desenvolvido, apontamos a democratização do conhecimento produzido no âmbito acadêmico; a contribuição para a formação de professores e gestores da Educação Básica; aproximações e compartilhamentos de experiências entre escolas públicas e privadas; articulação da escola com a universidade, concorrendo, assim, para a melhoria da qualidade da educação ofertada nas escolas de Educação Básica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este breve relato buscou apresentar uma atividade desenvolvida, no segundo semestre do ano de 2022, na disciplina Gestão da Educação Básica do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). A referida disciplina se deu com duas turmas, atendendo a um contingente de 47 gestores de instituições públicas e privadas que atuam na Educação Básica em diversas regiões brasileiras.

No que se refere à atividade realizada, afirmamos que ela possibilitou aos estudantes o alargamento teórico-conceitual de termos comumente utilizados no campo educacional, em que as dimensões de política, poder, senso comum e educação (Paro, 2014) foram minuciosamente exploradas em articulação aos processos de gestão nas escolas onde atuam. Por meio das produções escritas, das discussões que se deram no seminário, dos *podcasts* realizados pelos mestrandos, foi possível perceber a apropriação crítica e reflexiva dos conceitos estudados, em que a compreensão da gestão educacional como um exercício de poder trouxe “maior clareza sobre como se efetiva o processo pedagógico” (Paro, 2014, p. 19). Tal clareza vem a contribuir para a eficácia desse processo, proporcionando aos (futuros) gestores elementos que possibilitem a realização de uma “prática escolar mais democrática e de uma organização da escola mais condizente com essa prática” (Paro, 2014, p. 19).

A atividade desenvolvida também contribuiu para o desenvolvimento de competências linguísticas, observáveis nas produções escritas, nas apresentações orais, nas discussões e nos programas (*podcasts*) realizados pelos estudantes. Além disso, concorreu para a promoção da capacidade de síntese, de fala e de escuta dos estudantes, fundamentais para o exercício da gestão escolar. Por fim, é importante mencionar que a articulação das Tecnologias de Informação e Comunicação aos processos investigativos foi fundamental para a promoção de experimentações, produção e partilha dos conhecimentos construídos, evidenciado no decorrer do processo de elaboração dos *podcasts*, nos roteiros desenvolvidos, nos relatos dos estudantes e no resultado dos trabalhos. Por meio dessa atividade, o espaço da sala de aula foi profícuo para colocar a escola de Educação Básica na centralidade do estudo e da pesquisa.

A atividade realizada contribuiu, significativamente, para o processo formativo dos gestores, tendo implicações em sua atuação profissional, o que irá ecoar na formação de crianças, jovens e adultos que frequentam as escolas em que atuam diariamente. Os trabalhos resultantes dessa proposta evidenciaram o quanto este tipo de atividade pode contribuir para a mobilização de conceitos, a criação, a comunicação e o trabalho em equipe. Outra evidência está atrelada à capacidade mobilizadora existente em atividades cuja

proposta reflexiva está diretamente vinculada às práticas já experimentadas pelos gestores ou futuros gestores, rompendo dimensões prescritivas ou análises desvinculadas da complexidade dos cenários reais. Reafirma-se, com isso, a importância de uma formação investigativa, capaz de compreender os problemas e de propor soluções coerentes a eles.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli; PRINCEPE, Lisandra. O lugar da pesquisa no Mestrado Profissional em Educação. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 63, p. 103-117, jan./mar. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602017000100103&script=sci_abstract&tlng=pt . Acesso em: 25 abr. 2023.

BRASIL. Diário Oficial da União. Ministério da Educação. **Portaria Normativa n. 07 de 22 de junho de 2009**. Publicado em 23 de junho de 2009.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar 2021**. Brasília: MEC, 2022. Disponível em: https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2021/apresentacao_coletiva.pdf . Acesso em: 16 jan. 2023.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Catálogo de Teses e Dissertações**. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/>. Acesso em 08 fev. 2023.

KLAUS, Viviane; FREITAS, Ana Lúcia Souza de; GHISLENI, Ana Cristina. Pesquisa, ensino e saberes profissionais: eixos da revisão curricular de um Mestrado profissional da área da Educação. **ENSINARE**, v. 1, p. 1-17, 2020. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/ensinare/article/view/5683> . Acesso em: 3 maio 2023.

KLAUS, Viviane; GHISLENI, Ana. Formação de gestores educacionais no Brasil: a experiência de um Mestrado Profissional da área da Educação. **Cadernos Cajuína**, v. 7, n. 1, p. 1-23, 2022. Disponível em: <https://cadernoscajuina.pro.br/revistas/index.php/cadcajuina/article/view/661> . Acesso em: 20 mar. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, 2011. DOI: 10.21573/vol23n32007.19141. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/19141> . Acesso em: 20 mar. 2023.

SOUZA, Ângelo R. de. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 24, n. 1, 2011. DOI: 10.21573/vol24n12008.19238. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19238> . Acesso em: 20 mar. 2023.

Revisão gramatical realizada por: Aline Nardes dos Santos

E-mail: alinenardes@furg.br