

Seminário Integrado no Ensino Médio Politécnico no Rio Grande do Sul: Desafios da Gestão Escolar

Seminário Integrado no Ensino Médio Politécnico no Rio Grande do Sul: Desafios da Gestão Escolar

Débora Raquel Petry^{1*}, Fabiane de Andrade Leite²

¹ *Universidade Federal da Fronteira Sul*

² *Universidade Federal da Fronteira Sul*

Resumo: Os processos de gestão escolar no Brasil caracterizam-se pela ação de planejar e organizar a inserção das políticas públicas educacionais na escola básica. Neste trabalho de pesquisa, destacamos a reestruturação curricular do ensino médio no Rio Grande do Sul como um importante movimento de política educacional que busca qualificar o processo de ensino e aprendizagem na educação básica através da inserção da pesquisa na sala de aula. A intenção desse trabalho é analisar de que forma os gestores de escolas da rede pública estadual do Rio Grande do Sul compreendem a inserção do componente curricular Seminário Integrado no Ensino Médio Politécnico, considerando a implantação dessa política pública de estado realizada a partir de 2012. Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo que apresenta a colaboração/participação de gestores de três escolas estaduais vinculados à 17ª Coordenadoria Regional de Educação/RS. O estudo tem como instrumento um questionário semiestruturado respondido pelos gestores das escolas e, como metodologia de trabalho, a análise de conteúdo de Bardin (2011). Por meio da interpretação dos dados, constatamos como desafios aspectos políticos, teóricos e administrativos e no que se refere as possibilidades as questões pedagógicas.

Palavras-chave: Políticas públicas educacionais; Gestão educacional; Ensino Médio Politécnico.

Abstract: The school management processes in Brazil are characterized by the action plan and organize the insertion of educational public policies in elementary school. In this research work, we highlight the curricular restructuring of high school in Rio Grande do Sul as an important movement of educational policy that seeks to qualify the process of teaching and learning in basic education through the integration of research in the classroom. The intention of this paper is to examine how managers of state public schools of Rio Grande do Sul include the insertion of the curricular component Integrated Seminar at the Polytechnic High School, considering the implementation of this public policy status held from 2012. This is a qualitative research that shows the cooperation / participation of three state schools managers linked the 17th Regional Coordination of Education / RS. The study is a semi-structured instrument questionnaire answered by managers of schools and as a working methodology we used Bardin content analysis (2011). Through the interpretation of the data we have to contribute to an effective understanding of the challenges and possibilities of the introduction of new curriculum policies in educational systems.

Keywords: Educational policies ; Educational administration ; Polytechnic High School.

* dborapetry@gmail.com

Seminário Integrado no Ensino Médio Politécnico no Rio Grande do Sul: Desafios da Gestão Escolar

Seminário Integrado no Ensino Médio Politécnico no Rio Grande do Sul: Desafios da Gestão Escolar

Resumo: Os processos de gestão escolar no Brasil caracterizam-se pela ação de planejar e organizar a inserção das políticas públicas educacionais na escola básica. Neste trabalho de pesquisa, destacamos a reestruturação curricular do ensino médio no Rio Grande do Sul como um importante movimento de política educacional que busca qualificar o processo de ensino e aprendizagem na educação básica através da inserção da pesquisa na sala de aula. A intenção desse trabalho é analisar de que forma os gestores de escolas da rede pública estadual do Rio Grande do Sul compreendem a inserção do componente curricular Seminário Integrado no Ensino Médio Politécnico, considerando a implantação dessa política pública de estado realizada a partir de 2012. Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo que apresenta a colaboração/participação de gestores de três escolas estaduais vinculados à 17ª Coordenadoria Regional de Educação/RS. O estudo tem como instrumento um questionário semiestruturado respondido pelos gestores das escolas e, como metodologia de trabalho, a análise de conteúdo de Bardin (2011). Por meio da interpretação dos dados, tem-se em vista contribuir para uma efetiva compreensão acerca dos desafios e das possibilidades da inserção de novas políticas curriculares nos sistemas de ensino.

Palavras-chave: Políticas públicas educacionais; Gestão educacional; Ensino Médio Politécnico.

Abstract: The school management processes in Brazil are characterized by the action plan and organize the insertion of educational public policies in elementary school. In this research work, we highlight the curricular restructuring of high school in Rio Grande do Sul as an important movement of educational policy that seeks to qualify the process of teaching and learning in basic education through the integration of research in the classroom. The intention of this paper is to examine how managers of state public schools of Rio Grande do Sul include the insertion of the curricular component Integrated Seminar at the Polytechnic High School, considering the implementation of this public policy status held from 2012. This is a qualitative research that shows the cooperation / participation of three state schools managers linked the 17th Regional Coordination of Education / RS. The study is a semi-structured instrument questionnaire answered by managers of schools and as a working methodology we used Bardin content analysis (2011). Through the interpretation of the data we have to contribute to an effective understanding of the challenges and possibilities of the introduction of new curriculum policies in educational systems.

Keywords: Educational policies ; Educational administration ; Polytechnic High School.

1. Introdução

O processo de gestão escolar é o alicerce da organização do trabalho na escola, seja administrativo ou pedagógico, o que foi possível observar durante a realização do Estágio Curricular Supervisionado I: Gestão Escolar, ao longo de nossa formação inicial. Nesse período, percebemos que atualmente novas demandas têm exigido dos gestores a superação de desafios oriundos da implantação de políticas públicas elaboradas. Nesse contexto, o papel do gestor é imprescindível, pois se torna essencial para o bom andamento das ações de uma

escola, bem como para promover o trabalho em equipe. Cabe ao diretor desenvolver, junto à equipe escolar, a gestão com liderança, para assim atender as novas exigências para o desenvolvimento da escola.

Nesse sentido, em nossas vivências formativas, percebemos que, na prática escolar, a ação do gestor encontra-se limitada à realização de trabalho burocrático, o que fragmenta a organização pedagógica na escola. Tal situação gera um afastamento do gestor das questões curriculares, as quais deveriam ser as orientadoras do planejamento da gestão da escola, pois segundo Silva, “é importante que o gestor como líder seja audacioso, tenha visão, diálogo e seja bom ouvinte sempre disposto a buscar “novos caminhos”, novas respostas, visando o que há de melhor para a instituição, pois isso resulta na melhoria da educação” (2009, p. 2).

Durante a realização dos estágios curriculares observamos a rotina da equipe gestora, o que possibilitou obtermos conhecimentos sobre o que se refere aos processos de gestão administrativa, financeira e pedagógica da escola, assim como as normas de convivência, organização dos planos de estudos e informações acerca da carreira docente. Foi um momento de observação das atividades que compõem o cotidiano escolar, oportunidade em que fizemos uma análise da realidade educacional da escola, focando mais na atuação do gestor. Foram várias as informações obtidas, as quais são essenciais para o funcionamento e organização escolar. Essa vivência desencadeou a realização dessa pesquisa, na qual buscamos identificar as compreensões dos gestores das escolas públicas estaduais do Rio Grande do Sul (RS) quanto à inserção de novas políticas públicas curriculares na escola.

Destacamos a implantação de novas políticas educacionais como desafios ao papel do gestor, pois cabe a ele, juntamente com a equipe de professores, reformular ações que levem à melhoria contínua da qualidade de ensino. Entre as políticas públicas elaboradas para promover o processo de ensino e aprendizagem nos últimos anos, destacamos a reestruturação curricular do ensino médio no RS, realizada a partir do ano de 2012, a qual promoveu a inserção de uma disciplina denominada de Seminário Integrado (SI) no Ensino Médio Politécnico (EMP).

A inserção de um novo componente curricular no ensino médio trouxe para a escola uma nova demanda de trabalho, que busca promover a interdisciplinaridade através da realização de projetos de pesquisa. Para tanto, o currículo sofreu uma alteração significativa, pois esse novo componente curricular tem como proposta a articulação das áreas de conhecimento e suas tecnologias, embasada nos eixos, cultura, ciência, tecnologia e trabalho.

Essa nova demanda foi incorporada de forma gradativa nas séries do ensino médio das escolas da rede estadual de ensino no RS, sendo que, a cada ano, uma nova turma teve a inserção da disciplina de SI, a qual visa promover a realização de atividades de pesquisa pelos alunos, preparando-os para a sua futura inserção no mundo do trabalho ou para a continuidade dos estudos no nível superior.

Essa perspectiva curricular exige um processo de reorganização pedagógica e administrativa, o que se torna um desafio ao gestor escolar, requerendo novos conhecimentos e habilidades desse em organizar as ações na escola. Partimos da compreensão de que, para que o trabalho dos gestores contribua com o processo de ensino e aprendizagem qualificando

e potencializando o trabalho docente, cabe a esses promover momentos de discussão acerca dessa nova demanda.

Partindo desse contexto, apresentamos essa pesquisa que busca analisar as possibilidades e desafios pelos quais os gestores têm passado nesse período de implantação dessa nova política educacional no estado do RS. Compreendemos que as reflexões acerca desse processo podem reforçar a importância da realização de um trabalho coletivo, o qual é imprescindível para a elaboração da proposta de ensino na escola básica.

Para tanto, esse trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, sob um processo descritivo realizado em três escolas de abrangência da 17ª Coordenadoria Regional de Educação¹. Os participantes dessa pesquisa fazem parte de instituições de ensino que tiveram a implantação do Ensino Médio Politécnico no RS no ano de 2012. Os dados foram coletados por meio do uso de questionários semiestruturados aplicados a gestores de escolas da rede pública. Para a realização dessa etapa, o projeto foi encaminhado para o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS e foi aprovado sob o parecer nº 1.010.826 de 10/04/2015. Todos os participantes acordaram com a utilização das respostas assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.

A escolha desses espaços ocorreu tendo em vista que nossas vivências nas práticas de estágio realizadas ao longo do processo de formação inicial ocorreram em escolas da área de abrangência dessa coordenadoria. Cabe destacar que essa coordenadoria possui setenta e oito escolas em sua área de abrangência.

As escolas em que foram aplicados os questionários estão identificadas como E1, E2 e E3, a fim de preservar o anonimato, conforme os princípios éticos da pesquisa. Da mesma forma, os gestores que participaram do processo estão identificados como G1, G2, G3 e assim sucessivamente. Os questionários foram entregues às três escolas a fim de que o diretor, o vice-diretor e demais professores atuantes em funções de supervisão escolar pudessem responder de forma individual, sendo que os mesmos foram recolhidos em outro momento. Tivemos o retorno de dois questionários em duas escolas (E1 e E2) e nessas obtivemos as respostas do diretor e de um coordenador pedagógico, e um questionário na E3, respondido pelo diretor da instituição.

A fim de compreender o contexto das escolas pesquisadas, demarcamos algumas características pertinentes ao processo de estudo:

- E1 - conta com um total de 376 alunos, sendo que possui turmas de séries finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio e Curso Técnico de Informática. Apresenta um quadro de 37 professores e 200 alunos matriculados no Ensino Médio Politécnico, sendo que 30 professores estão diretamente envolvidos com essa etapa de ensino. Fazem parte dessa escola os sujeitos G1 e G2.

¹ As Coordenadorias Regionais de Educação são órgãos vinculados à Secretaria da Educação do estado do Rio Grande do Sul e são responsáveis por coordenar, orientar e supervisionar escolas, oferecendo suporte administrativo e pedagógico para a viabilização das políticas da secretaria.

- E2 - conta com um total de 285 alunos e possui turmas de séries iniciais, séries finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Possui 215 alunos matriculados no Ensino Médio Politécnico e 25 professores envolvidos nesse nível. Fazem parte dessa escola o G3 e o G4.

- E3 - Conta com um total de 449 alunos e possui turmas desde a Educação Infantil, séries iniciais, séries finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio e Curso Técnico de Contabilidade. Possui 209 alunos matriculados no Ensino Médio Politécnico e 24 professores envolvidos. Faz parte dessa escola o G5.

Para o estudo das respostas aos questionários, utilizamos a análise de conteúdo de Bardin (2011), a qual se organiza em três etapas cronológicas, sendo elas “a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (BARDIN, 2011, p. 125).

Em um primeiro momento, realizamos uma leitura flutuante¹ das escritas dos sujeitos, considerando que as questões iniciais tratam de identificar a escola, a função, os anos de experiência em gestão e a formação dos sujeitos. Nas respostas das questões abertas, buscamos que os sujeitos relatassem: 1) Quais foram os desafios e possibilidades apresentados durante a implantação da proposta do ensino médio politécnico no decorrer dos três anos? 2) Como você caracteriza o seu papel no processo de inserção dessa nova política pública? 3) Quais foram as principais demandas que a equipe gestora teve que assumir com a implantação do Ensino Médio Politécnico? 4) De que forma você, enquanto gestor, percebe a reação de professores, pais e alunos? 5) Qual a sua opinião acerca desta nova política pública?

Iniciamos nossas reflexões a partir de um estudo acerca do processo de implantação do Ensino Médio Politécnico no RS. Para essa etapa, realizamos estudos a fim de compreendermos os principais aspectos de mudança na escola. Na sequência, discorreremos a partir das ideias compartilhadas pelos gestores de escolas que vivenciaram a implantação do ensino médio politécnico.

2. A Implantação do Ensino Médio Politécnico no RS

As políticas públicas educacionais no Brasil trouxeram importantes transformações aos sistemas de ensino ao longo das últimas décadas, de forma especial a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394, em 1996. Cabe destacar que a LDB 9394/96 desencadeou um movimento de reestruturação curricular na educação básica, observado na implantação dos parâmetros curriculares nacionais (PCN) em 1997, 1998, 2000, seguido das diretrizes curriculares nacionais de 2010, 2011 e 2012.

Além das diretrizes curriculares, que vieram a promover discussões significativas na escola, a fim de promover reflexões acerca do processo de ensino e aprendizagem na educação básica, destacamos, nessa mesma perspectiva, a implantação do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa, em 2012, e do Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, em 2013. Tais políticas vieram a contribuir para um movimento de transformação

¹ A leitura flutuante é uma etapa correspondente ao processo de pré-análise de Bardin (2011). Essa consiste em estabelecer contato com os documentos e conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações.

curricular nas escolas e, nesse sentido, apresentamos o processo de reestruturação curricular do ensino médio no RS como objeto de estudo nesse trabalho.

Compreendemos, segundo Giron (2012, p. 3), que “as políticas sempre serão criadas e interpretadas de acordo com a história, experiência, valores, propósitos e interesses das pessoas envolvidas num determinado contexto”. Por isso, é de suma importância o envolvimento e a participação dos diferentes setores da sociedade nas decisões a serem tomadas, uma vez que esses são agentes responsáveis pela criação e inovação das propostas. As políticas públicas estão sempre em processo de construção e suas formulações e efetivações são procedimentos que vão acontecendo ao longo do tempo.

Nesse estudo, concordamos com as ideias de Lopes (2005) ao apresentar o processo de implantação de políticas curriculares como espaço de recontextualização e hibridização. Segundo a autora, as regras de recontextualização “regulam a formação do discurso pedagógico específico de um dado contexto” e reconhecemos que esse conceito contribui para a compreensão das reinterpretações dos diferentes textos na sua circulação pelo meio educacional (LOPES, 2005). São realizados discursos na escola, nas esferas governamentais, bem como nos espaços de formação de professores, os quais produzem novos textos a partir de interpretações de cada contexto social. Nessa perspectiva, Lopes (2005, p. 56) afirma que

é possível marcar as reinterpretações como inerentes aos processos de circulação de textos, articular a ação de múltiplos contextos nessa reinterpretação, identificando as relações entre processo de reprodução, reinterpretação, identificando, resistência e mudança, nos mais diferentes níveis.

Esse processo de recontextualização apresentado pela autora demarca a constituição de discursos híbridos, os quais possibilitam entendermos as políticas de currículo não apenas como produção e reprodução de conhecimentos, mas como políticas culturais, que visam a alcançar uma transformação social. Segundo Lopes (2005, p. 57),

nas políticas de currículo no Brasil, as mesclas entre construtivismo e competências; currículo por competências, currículo interdisciplinar ou por temas transversais e currículo disciplinar; valorização dos saberes populares, dos saberes cotidianos e dos saberes adequados a nova ordem mundial globalizada, são exemplos de construções híbridas que não podem ser entendidas pelo princípio da contradição.

Com essas compreensões, organizamos nosso estudo a fim de elaborarmos a análise acerca da proposta de implantação do ensino médio politécnico no RS apresentada às escolas no ano de 2011. Essa proposta é oriunda de um plano de governo que buscava qualificar o Ensino Médio e a Educação Profissional no estado, tendo em vista os altos índices de evasão nesse nível de ensino, especialmente no primeiro ano do ensino médio, bem como os altos índices de reprovação no decorrer do curso. Esse conjunto de fatores exigiu novas formas de organização do Ensino Médio, portanto criou-se uma nova proposta pedagógica para que o ensino das áreas de conhecimento dialogue com o mundo do trabalho, que interaja com as novas tecnologias, construindo, assim, uma efetiva identidade para o ensino médio.

A proposta pedagógica para o ensino médio politécnico e a educação profissional integrada ao ensino médio, apresentada pela Secretaria de Educação (SE) do Estado do Rio Grande do Sul (RS), leva em consideração o Plano de Governo Estadual no período 2011- 2014 e os dispositivos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/96. (RIO GRANDE DO SUL, 2011). A iniciativa dessa proposta teve como objetivos proporcionar o desenvolvimento dos alunos, assegurando-lhes a formação comum indispensável ao exercício pleno da cidadania e fornecendo-lhes meios para progredir no trabalho. Além disso, pretendia-se a redução da evasão e da repetência nessa modalidade de ensino. Essa nova modalidade de ensino exigiu uma nova postura do gestor, o qual é essencial nesse processo, utilizando-se de sua competência ao administrar e resolver as demandas que se encontram no ambiente escolar, entre elas, destacamos a ampliação da carga horária letiva, a qual passou para 1000 horas/aula (200 a mais em cada ano). O Ensino Médio Politécnico passou a ter um total de 3000 mil horas/aula. Nesse período a mais, a proposta busca que os alunos conduzam projetos de pesquisa, orientados por um professor específico.

Em nossa vivência formativa durante a realização do estágio em gestão, percebemos que essa nova demanda exige do gestor ações específicas quanto à organização administrativa e pedagógica. Administrativamente, os gestores das escolas precisam buscar professores que se proponham a trabalhar com alunos em um componente para o qual não realizaram uma formação específica, também precisam ajustar a carga horária dos professores que se encontram nas escolas e organizar a permanência dos alunos nesse período extra, ou seja, articular questões referentes ao transporte e à alimentação de modo que atenda o que é de direito dos alunos na educação básica, de acordo com a legislação vigente.

Pedagogicamente, cabe aos gestores organizar momentos de formação na escola e contribuir para o processo de reestruturação curricular. Para tanto, faz-se necessário que o professor, que assume esse desafio, tenham momentos reservados para planejamento e acompanhamento da equipe da escola. É importante a equipe gestora reunir os professores das diferentes áreas do conhecimento para os encontros formativos, oferecer momentos para discussões e intervenções entre os professores dentro da especificidade do Ensino Médio Politécnico, para assim obter resultados satisfatórios e promover a melhoria do processo de ensino e da aprendizagem.

Sendo assim, nos instigamos a analisar as compreensões dos gestores de escolas quanto ao processo de implantação do Ensino Médio Politécnico, tema apresentado na sequência.

3. Perspectivas do gestor educacional quanto ao processo de implantação do ensino médio politécnico

As exigências ao trabalho do gestor educacional, decorrentes do processo de implantação do Ensino Médio Politécnico no RS, fizeram com que efetivássemos nossa pesquisa junto aos espaços escolares. Sendo assim, buscamos, a partir das respostas dos gestores a um questionário semiestruturado, analisar aspectos que evidenciam as possibilidades e desafios referentes ao processo de reestruturação curricular.

Na etapa de exploração do material a ser analisado, procuramos delimitar as inferências correspondentes aos desafios, às possibilidades e ao papel do gestor no processo de implantação, aspectos referentes aos objetivos desse trabalho de pesquisa. No processo de tratamento dos resultados e interpretação, buscamos elencar categorias que emergiram das respostas obtidas.

Quanto aos desafios, destacamos a presença de três categorias que emergiram das respostas, conforme apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1 – Desafios da implantação do EMP no RS

Categorias	Gestor	Exemplo
Políticos	G1	“O maior desafio constituiu em não deixar a proposta sofresse abalos em virtude de concepções políticas divergentes [grifo nosso]”.
	G2	“Os maiores desafios foram os de aceitação do grupo de professores pela implantação dessa política de educação ”.
Teóricos	G3	“Primeiramente entender o que realmente se queria com o politécnico, pois o projeto não estava claro para nós”.
	G5	“No início, a nova proposta foi muito confusa , como aconteceram muitas alterações em relação ao sistema de avaliação, ficamos um pouco perdidos, pois não havia clareza, uma vez que o regimento veio praticamente pronto”.
Administrativos	G4	“A resistência da comunidade escolar a falta de estrutura (da rede) tanto recursos físicos como humanos . O contra-turno, transporte e almoço a burocracia do sistema.”

Fonte: Petry, 2015.

Compreendemos que os desafios apresentados pelos gestores das escolas pesquisadas demarcam algo que é recorrente nesse processo de implantação, pois, nos compartilhamentos dos resultados da pesquisa percebemos que, também em outras escolas, as dificuldades estão mais explícitas do que as possibilidades e reiteram as categorias que encontramos nessa pesquisa.

Nosso processo de análise evidencia que, no que se refere aos desafios, as questões teóricas têm sido mais frequentes, ou seja, os gestores das escolas reconhecem que há implicações administrativas e políticas, porém predominam os aspectos teóricos como barreiras a serem superadas, de acordo com os discursos dos sujeitos. Nossa hipótese para esse apontamento é a de que isso decorre da falta de participação dos sujeitos na realização

da proposta, conforme compartilhado pelos mesmos. Lück (2000) apresenta a participação como fator determinante para o processo de implantação de políticas públicas:

professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados. A mudança de consciência implica o reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo (LÜCK, 2000. p,5).

Na sequência de nosso estudo, buscamos as possibilidades percebidas pelos sujeitos ao longo do processo. Nessa etapa, destacamos uma única categoria presente nos discursos de três gestores (G2, G3 e G5), sendo essa pedagógica. Os demais gestores participantes da pesquisa (G1 e G4) não apresentam possibilidades nesse processo.

Observamos, na resposta de G2, as possibilidades do processo como sendo o acompanhamento e a orientação dada, que compreendemos estarem relacionados com as questões pedagógicas. Essa situação demonstra uma preocupação com os aspectos de coletividade e compartilhamento de experiências durante o trabalho, característica significativa para os gestores, que vai ao encontro do que é apresentado por Luck (2009. p, 12):

Para melhorar a qualidade do ensino pela melhoria da gestão escolar, torna-se necessário que esse profissional desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções. Em vista disso, os próprios diretores escolares, em geral, professores de destaque em sua comunidade escolar, alçados a essa importante responsabilidade, mediante méritos diversos, buscam a formação necessária para instrumentalizar-se pelo desenvolvimento de competências, para melhor realizar o seu trabalho.

Nas colocações de G3, encontramos a percepção de um avanço no decorrer do processo; segundo ele, *“principalmente com as pesquisas, auto-avaliações e forma diferente de avaliar os diferentes alunos”*¹. Essa observação também evidencia a possibilidade pedagógica do trabalho do gestor, no sentido de compreender as novas demandas quanto ao trabalho docente nesse processo. Nessa mesma perspectiva, observamos, em G4, indícios das questões pedagógicas que se referem ao novo componente curricular, pois, segundo ele, *“o seminário integrado também surgiu como componente novo, o qual foi muito positivo, pois levou os alunos a desenvolver pesquisas”*.

Outra questão relevante ao presente estudo diz respeito ao papel do gestor. Nesse, reconhecemos duas categorias principais, as quais estão apresentadas no Quadro 2.

QUADRO 2 – Papel do Gestor na implantação do EMP no RS

¹ As respostas dos sujeitos aparecem no decorrer do texto com grifo itálico.

Categoria	Gestor	Exemplo
Mediação do trabalho escolar	G3	“Eu me vejo como mediador nesse processo de inserção desta política”.
Condução do trabalho escolar	G5	“O papel do gestor foi extremamente importante, pois o sucesso depende muito de como você conduz o processo”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Mediar e conduzir o trabalho são perspectivas diferentes de ação do gestor, pois, ao perceber-se como mediador do processo, o sujeito evidencia a apropriação de aspectos teórico-pedagógicos pertinentes ao trabalho docente, pois a mediação decorre de uma compreensão acerca da interferência do contexto sócio-histórico-cultural para a evolução do pensamento. Já a condução denota ao gestor o papel de líder, que direciona e demarca as ações do sujeito.

Uma das questões feitas aos sujeitos buscou analisar a percepção do diretor quanto à postura dos professores e dos alunos perante a implantação da proposta. Nessa, observamos aspectos que apontam resistência por parte dos professores, conforme apresentado por G3: *“a primeira reação foi de resistir (professores) a qualquer mudança e depois tentar entender o processo”*. Compreendemos que a resistência é uma característica presente em processos em que ocorre mudança. Nas escolas, assim como em qualquer lugar, não estamos preparados para modificar nossa rotina. Qualquer mudança vai gerar insegurança e o sujeito resiste ao processo.

Tal situação também está presente quando o gestor expõe a reação dos alunos, os quais demonstram a mesma postura dos professores, ou seja, de resistir à mudança, o que podemos observar quando G3 traz que *“no começo também tentaram (os alunos) resistir, porque tiveram mais um turno e novos componentes curriculares”*. G5, por sua vez, aponta que a resistência *“se dá pelo fato da maioria dos alunos sair cedo de casa e não retornar ao meio-dia”*.

A partir dessas observações, o presente estudo traz evidências de um processo de reestruturação curricular conturbado e cheio de desafios aos gestores das escolas. Observar nos seus discursos as possibilidades e os desafios recorrentes a esse momento de mudança na escola permite refletirmos acerca das potencialidades e das fragilidades da implantação do ensino médio politécnico no RS. Nossa compreensão é de que as dificuldades quanto à formação são recorrentes em todas as respostas, pois não houve uma preocupação em organizar momentos de discussão na escola antes da efetiva implantação dessa nova modalidade. Quanto às potencialidades, estão na perspectiva da realização de pesquisa em sala de aula, que reconhecemos como principal aspecto que potencializa a continuidade dessa proposta.

Com o propósito de perceber a perspectiva de continuidade nos discursos dos sujeitos, realizamos uma questão final, que possibilitou percebermos que os gestores reconhecem a proposta do EMP como válida, porém que deve continuar com alguns ajustes. Observamos nas respostas, a necessidade de adequar estrutura e profissionais disponíveis para atender as demandas.

No contexto geral da pesquisa, destacamos a importância do trabalho realizado, pois dar voz àqueles que fazem a gestão dos processos de ensino tem sido prática pouco realizada nos espaços que buscam discutir ensino e aprendizagem. O papel do gestor educacional deve permear os processos de formação de professores, bem como de pesquisa na área, pois a condução e/ou mediação de um trabalho pedagógico de forma eficaz contribui para a inserção das políticas públicas educacionais.

Nossos anseios com a presente pesquisa foram alcançados, pois essa apresentava como intenção investigar os desafios e as possibilidades da inserção de novas políticas curriculares nos sistemas de ensino, os quais foram trazidos à tona e discutidos. Essas discussões provocaram olhares acerca dessa nova proposta, o que pode contribuir para que os gestores educacionais se identifiquem e contribuam para o desenvolvimento de novas políticas educacionais.

4. Considerações Finais

Os estudos realizados para essa pesquisa contribuiram para nossa formação, pois ao perceber a importância do trabalho do gestor da escola podemos contribuir para a realização de ações mais efetivas nas escolas em que formos atuar. Os dados obtidos nas respostas dos gestores evidenciam algumas preocupações com relação à inserção de políticas, de forma especial que as decisões precisam ser compartilhadas e que devam surgir dos interesses dos diversos segmentos envolvidos na vida da escola.

Além disso, esse trabalho possibilitou-nos compreender o EMP não apenas como proposta de governo, mas sim ampliar nosso olhar para além de questões políticas e avançar nas perspectivas sociais, ou seja, observar as implicações dessa política para a ação do gestor educacional, o qual, além de administrar pedagógica e administrativamente, trata de estabelecer relações significativas da escola com a comunidade.

Cabe, nesse momento, o compartilhamento das colocações aqui apresentadas a fim de que os gestores das escolas consigam se identificar e reconhecer a importância do seu trabalho. Observamos o quanto tem sido importante o seu papel em analisar e rever todo o projeto de implantação do EMP, atentando para a problemática, o objetivo geral, a justificativa e a metodologia utilizada. Esse estudo contribuiu para a compreensão dessa proposta, uma vez que direcionou um olhar investigativo, apontando a dimensão de sua materialização na prática escolar, frisando os desafios e possibilidades enfrentados pela equipe gestora durante o percurso de implantação do EMP.

5. Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 2011.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Educação do Estado. **Proposta Pedagógica Para o Ensino Médio Politécnico e Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio (2011-2014)**.

Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/dados/ens_med_proposta.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CEB 2/2012** - Define Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Brasília: Diário Oficial da União, 31 jan. 2012, Seção 1, p. 20.

GIRON, G. R.. **A influência da política do planejamento e da gestão educacional na formação social do indivíduo**. In: ANPED SUL, 9, 2012, Caxias do Sul. Disponível em:

<<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/409/109>>. Acesso em: 21 set. 2015.

LOPES, A. C. Política de Currículo: Recontextualização e Hibridismo. **Currículo sem Fronteiras**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 50-64, 2005.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus Gestores.

Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em:

<<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>. Acesso em 22 out. 2015.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

Disponível em:

<http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf>

Acesso em: 26 nov. 2015.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2013.

SILVA, E. P. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**,

Capivari/SP, v. 1, n. 2, jul./dez. 2009. Disponível em:

<<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/view/21/23>>. Acesso em: 20. set. 2015.