

REPENSANDO A GESTÃO ESCOLAR HOJE: PRINCÍPIOS E PRÁTICAS

 <https://doi.org/10.56238/sevened2025.019-003>

Adriano Rosa da Silva

Mestre em História Social pela Universidade Federal Fluminense (UFF)

Mestrando em Educação pela Universidade de Lisboa (ULisboa)

Licenciado em Pedagogia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

MBA em Gestão Escolar pela Universidade de São Paulo (USP)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7228184007145445>

RESUMO

O objetivo precípua desse estudo foi estabelecer a relação entre os dados educacionais de relatórios de avaliação e o cotidiano escolar, com vistas à melhora na qualidade do ensino. Com a análise documental foram encontradas informações sobre o grau de alcance dos objetivos estabelecidos nos currículos dos cursos e a adequação dos currículos ao perfil profissional conforme a área de atuação, bem como o grau de atendimento da formação oferecida nos cursos às necessidades do mercado de trabalho, no tocante ao desempenho de cargos e ao exercício de funções técnicas previstas em sua estrutura organizacional. A metodologia utilizada foi a qualitativa descritiva, a partir da seleção e análise documental de relatórios pedagógicos sobre os egressos de cursos profissionais de nível técnico e de cursos tecnológicos em nível de graduação e pós-graduação, de modo que as informações e dados contidos nessas fontes foram selecionados e organizados durante a pesquisa, com o fito de analisar qualitativamente a determinada perspectiva educacional, abrindo a possibilidade de quantificação dos dados acerca do desempenho profissional dos recém-formados. Os resultados foram posteriormente interpretados e analisados, à luz dos teóricos que compõem os referenciais bibliográficos dessa temática, como Zabala, Lück, Luckesi, Perrenoud, entre outros autores.

Palavras-chave: Avaliação Pós-Escolar. Processo ensino-aprendizagem. Gestão Escolar.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo busca analisar as bases teóricas acerca da concepção de competências, a qual se constitui em um novo contexto da divisão internacional do trabalho, inserindo-se a educação escolar nesse contexto. Nesta via, competência¹, como um conceito amplo e polissêmico, pode ser entendida como o conjunto formado pela associação de habilidade, atitude e conhecimento. À luz de Perrenoud (2013), a concepção aqui abordada coloca as competências “como produto de uma aprendizagem e, ao mesmo tempo, como fundamento da ação humana” (p. 45). Essa contribuição é importante, pois, consoante com Zarifian (2001), as discussões acerca das competências saem do círculo estreito dos pesquisadores e críticos e entra no debate social público.

Nesse horizonte, no âmago da vertente educacional denominada de pedagogia das competências², buscou-se tecer uma discussão mais específica sobre a noção de currículo por competências, a partir da avaliação dos egressos de cursos de formação, quando os mesmos se encontram no período de estágio, sendo um importante instrumento da gestão escolar³, considerando-se todos os atores partícipes do processo educativo, para avaliar a qualidade do ensino, pois, segundo Oliveira, Moraes e Dourado (2014) não se muda a cultura escolar sem o trabalho coletivo, sem a busca da resolução dos problemas de modo participativo.

A grande riqueza da participação de todos está na medida em que cada grupo as suas percepções sobre a realidade que o cerca quando os objetivos definidos e os planos de ação estão impregnados dessas diferentes percepções (PELLEGRINI, 1986 *apud* HORA, 2004, p. 127).

É importante destacar que o ponto positivo desta pesquisa é a pertinência do estudo com o campo de confluência com uma área que atualmente tem sido bastante discutida, a do currículo por competências a partir de um conjunto de conotações histórica e socialmente construídas, sendo fundamental para o trabalho dos gestores escolares, configurando-se, essa prática profissional, conforme Lück (2014), num somatório de ações com o sentido de promover a melhoria do processo

¹ Competência é a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, a experiência de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida, [...] vinculado à ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações: supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos. (KUENZER, 2002, p.11).

² A “pedagogia das competências” apresenta-se como outra face da “pedagogia do aprender a aprender”, cujo objetivo é dotar os indivíduos de comportamentos flexíveis que lhes permitam ajustar-se às condições de uma sociedade em que as próprias necessidades de sobrevivência não estão garantidas. Sua satisfação deixou de ser um compromisso coletivo, ficando sob a responsabilidade dos próprios sujeitos que, segundo a raiz epistemológica dessa palavra, se encontram subjugados à “mão invisível do mercado” (SAVIANI, 2021, p. 437).

³ O processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável (LÜCK, 2000, p. 8).

ensino-aprendizagem. Sobre isso, Rabelo (2009) assevera que a principal tarefa de uma instituição de ensino é a de despertar as potencialidades dos alunos, numa ideia de formação humana ampla.

Nesta via, tomando como parâmetro o objeto de investigação proposto e o referencial bibliográfico selecionado, partiu-se do seguinte problema de pesquisa: O relatório de avaliação pós-escolar, como instrumento de coleta de dados educacionais pelos gestores escolares no contexto da avaliação institucional, possibilita o aprimoramento de práticas educativas? A partir dessa interrogação retromencionada, parte-se do entendimento, como hipótese de investigação, de que a tarefa pedagógica e administrativa de uma instituição de ensino

não é uma tarefa simples, requer raciocínio, observação, replanejamento, busca de novos caminhos para os erros e fracassos. Sendo assim, o ambiente escolar necessita de democracia, a ponto de que todos os envolvidos possam participar das decisões de forma consciente, para isso é preciso disposição, trabalho em equipe e redistribuição de responsabilidades, o que irá promover o sucesso da escola (SILVA, 2017, p. 172).

Nesse sentido, importa destacar que o objetivo principal do presente estudo foi estabelecer a possível relação entre os dados educacionais dos relatórios de avaliação pós-escolar produzidos por gestores escolares e o cotidiano escolar nos cursos de nível técnico e tecnológico, com vistas a identificar, a partir daqueles documentos, a conseqüente melhora na qualidade do ensino. Compreendendo-se o objetivo de pesquisa como meta para se responder a problemática.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Interessa observar que o sistema educacional brasileiro, como eixo central de estudo nesse trabalho, possui o ensino básico e o ensino superior. Sendo objeto desta pesquisa, para fins de delimitação do estudo, a análise sobre os resultados pedagógicos concernentes ao ensino profissional técnico no âmbito do ensino médio e da educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação, destinado a proporcionar a habilitação para o exercício de funções técnicas e para a realização de atividades tecnológicas e especializadas.

Nessa dinâmica, no sentido de contextualizar brevemente o objeto de estudo, cabe ressaltar que o sistema de ensino brasileiro obedece a processo contínuo e progressivo de educação, com base em legislação específica e com características próprias em cada nível de ensino, desde a formação inicial até os níveis mais elevados de qualificação, com base na perspectiva formativa de educação e avaliação, a qual propõe o acompanhamento do desenvolvimento das aprendizagens, como expõe Perrenoud (2009).

Assim, visando a prover o conhecimento técnico de nível médio e tecnológico de nível superior necessário ao cumprimento dos ditames dos órgãos reguladores e supervisores de ensino nacionais, nos termos das legislações em vigor, pois, como afirma Lück (2012), para se conhecer, analisar e controlar o que se passa dentro da escola é preciso examiná-la de modo sistêmico. Nesse aspecto, tendo



como norte que o currículo baseado em competências demanda uma avaliação alinhada à prática profissional e é algo complexo, tem-se que

a competência não é algo que possa ser diretamente observável. Trata-se da condição para que se tenha um determinado desempenho, o qual ela torna possível, não aleatório e previsível. A competência é, de certo modo, uma promessa de desempenho. [...] o desempenho é uma ação observável relacionada a uma escala de excelência ou de eficácia; a competência é uma disposição estável que torna possível o desempenho e o explica (PERRENOUD, 2013, p. 46).

Em face do exposto, o processo de avaliação pós-escolar deve contemplar um trabalho planejado de coleta e análise de informações e dados estatísticos, bem como de difusão de resultados, visando a identificar em que grau tem sido atendido o propósito dos cursos de formar profissionais, em conformidade com o disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996).

Desse modo, o acompanhamento pós-escolar se reveste da maior importância, pois, de acordo com Giacaglia e Penteadó (2015), denota o comprometimento da instituição de ensino com a identificação de fatores facilitadores da aprendizagem na formação dos alunos para além dos limites dos cursos regulares. Esse feedback acerca da atuação profissional dos egressos dos cursos é importante para retroalimentar a instituição de ensino, sobretudo quando se trata de currículos baseados por competências técnico-profissionais⁴, sendo, pois,

uma combinação de conhecimentos, motivações, valores e ética, atitudes, emoções, bem como outros componentes de carácter social e comportamental que, em conjunto, podem ser mobilizadas para gerar uma ação eficaz num determinado contexto particular. Permite gerir situações complexas e instáveis que exigem recorrer ao distanciamento, à metacognição, à tomada de decisão, à resolução de problemas. Podemos, pois, afirmar que a competência se caracteriza por ser complexa, projectada no futuro (numa aposta nos poderes do tornar-se). Exerce-se em situação, é completa, consciente e transferível para outros contextos (DIAS, 2010, p. 75).

Constituindo-se, a avaliação institucional, em ferramenta imprescindível não só para aferir, mas, sobretudo, para elevar a qualidade da formação de nível médio técnico ou de nível superior tecnológico ofertada por diversas instituições de ensino no Brasil. Sendo, pois, importante conceber a avaliação educacional, como afirma Souza (2005), num processo de investigação contínuo e dinâmico, possibilitando o olhar crítico sobre aquela determinada realidade acadêmica.

Importa considerar que a avaliação pós-escolar constitui-se da observação do desempenho dos egressos dos cursos, avaliando-se o recém-formado, no exercício de suas funções, visando a mensurar

⁴ O currículo por competências está circunscrito no âmbito do desempenho individual racional e eficiente visando a adequação entre fins e meios, objetivos e resultados; um perfil comportamental de pessoal que agrega capacidades cognitivas, socioafetivas e emocionais, destrezas psicomotoras e habilidades operacionais, etc., adquiridas através de percursos e trajetórias individuais (percursos escolares, profissionais, etc.); atuações profissionais resultantes, prioritariamente, de estratégias formativas agenciadas e planificadas visando a funcionalidade e a rentabilidade de um determinado organismo e/ou subsistema social (MANFREDI, 1998, p.33).

o seu desenvolvimento durante a prática profissional no contexto de trabalho, ou seja, num ambiente propício para que a competência profissional seja concretizada e melhor apropriada pelos ex-alunos, levando-os, segundo Zabala e Arnau (2014), a enfrentarem situações diversas de forma eficaz e a mobilizarem conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma inter-relacionada.

Por conseguinte, considerando que os instrumentos de avaliação não são um fim em si mesmos, como afirmam Depresbiteris e Tavares (2009), e que a avaliação tem por função subsidiária a construção de resultados satisfatórios, conforme Luckesi (2011), foram levantadas e analisadas informações sobre os impactos dos cursos pautados em currículos por competências para a promoção da oferta de um ensino de qualidade, partindo-se dos dados educacionais de instituições de ensino.

Sob tal perspectiva, consoante com Moretto (2014), parte-se do entendimento de que competência não se alcança, desenvolve-se, isto é, pode ser aperfeiçoada continuamente, ao longo da vida. Esse processo de avaliação e de supervisão tem, assim, como afirma Rangel (2013), um caráter pedagógico, possibilitando subsidiar ações de aprimoramento nos cursos, a partir dos resultados analisados, por meio, por exemplo, de propostas de alteração curricular ou de propostas de readequação das metodologias empregadas na prática educativa, sendo importante que essas proposições da gestão escolar, que impelem mudanças, sejam compartilhadas por todos os sujeitos que compõem aquele determinado contexto educativo⁵.

Cabe ressaltar que a avaliação pós-escolar tem por finalidade a complementação prática da formação realizada, a avaliação de desempenho e a verificação do processo ensino-aprendizagem, sendo realizada após o ingresso do ex-aluno recém-saído dos cursos, agora na condição de egresso estagiário, no espaço de trabalho no qual foi inserido, seja qual for, portanto, a estrutura organizacional de destino, havendo, pois, uma variabilidade quanto a esses espaços ocupacionais, tendo em vista que

a competência é realmente a competência de um indivíduo (e não a qualificação de um emprego) e se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, logo, a maneira como ele enfrenta essa situação está no âmago da competência) (ZARIFIAN, 2001, p. 67).

Assim, a contagem do período de realização desse momento avaliativo se inicia no momento de apresentação do ex-aluno ao trabalho onde, sob a orientação de profissionais mais experientes irá inicialmente desenvolver suas funções. Esses profissionais mais experientes orientam o egresso na execução das tarefas técnico-profissionais, conforme a área de atuação, de modo a permitir o acompanhamento contínuo do seu desempenho, sendo utilizada a ficha de avaliação como referência para efetuar as orientações, acompanhamentos e avaliações parciais do desempenho do estagiário.

⁵ Algumas mudanças fundamentais implícitas na gestão envolvem, por exemplo, o entendimento de que os processos globais demandam ação conjunta; que a ação conjunta, vale dizer participativa, se associa a autonomia competente; que a concepção de gestão supera administração, e não a substitui (LÜCK, 2006, p. 38).



Vale sublinhar que o objetivo precípua deste estudo é estabelecer a relação entre esses documentos institucionais, isto é, os relatórios de avaliação, com o cotidiano escolar, isto é, com a rede de relações, interações e atividades que se descortinam na escola⁶. Nesse esquadro, reitera-se que a avaliação pós-escolar possui a finalidade de verificação do processo ensino-aprendizagem, ao avaliar a capacitação oferecida nos cursos das instituições de ensino profissional e tecnológico por meio de relações de tarefas profissionais que compreendem os referenciais técnicos de cada área de atuação, destinando-se, sobretudo, a subsidiar aprimoramentos nos cursos ministrados.

Com efeito, importante pontuar, com base nos relatórios analisados, que é necessário haver um esforço conjunto da instituição para, de fato, implementar o currículo baseado em competências técnico-profissionais, buscando articular diferentes áreas do conhecimento para desenvolver um saber mais aplicado à prática, tal como expõe Zabala e Arnau (2014). Nesse ângulo, o papel da gestão escolar é fundamental nesse processo, pois

constitui uma dimensão da educação institucional cuja prática põe em evidência o cruzamento de intenções reguladoras e o exercício do controle por parte da administração educacional, as necessidades sentidas pelos professores de enfrentar seu próprio desenvolvimento profissional no âmbito mais imediato de seu desempenho e as legítimas demandas dos cidadãos de terem interlocutor próximo que lhes dê razão e garantia de qualidade na prestação coletiva deste serviço educativo (SACRISTÃ *apud* FERREIRA, 2000, p. 15).

Destacando-se a importância do processo de mudança que deve ocorrer no espaço escolar, na busca pela melhoria constante do desempenho educacional, pois segundo Rangel (2013), esse processo de fomentar as habilidades e competências dos alunos aplica-se diretamente na prática didática sendo necessário, sempre que possível, replanejar currículos e programas.

Nessa direção, buscando avaliar as evidências quanto ao desempenho técnico dos egressos estagiários em comparação ao que se espera desse profissional, em termos de um alcance ou não a esse perfil, podem ser verificadas também, numa abordagem qualitativa, as tarefas que esses egressos desempenharam em seus espaços ocupacionais, correspondendo ao que Souza (2005) afirma como uma valiosa dimensão da avaliação educacional. Nesta via, como a avaliação educacional busca verificar o alcance de objetivos de aprendizagem previamente estabelecidos, de acordo com Rabelo (2009), é importante comparar as evidências quanto ao desempenho profissional na prática e os objetivos de aprendizagem estabelecidos nos currículos dos cursos.

A prática é uma temática que acompanha o desenvolvimento da teoria curricular, assumindo diferentes sentidos. Já em Dewey, a preocupação de aproximar o pensar da vida prática, da experiência humana, ganha destaque, sendo a defesa da aplicabilidade do conhecimento central em sua noção de currículo. A escolarização só faz sentido na medida em que constrói

⁶ Na escola as atividades são complementares, na medida em que a cada uma delas, desenvolvida por determinado agente individual, exige a participação do outro, ou de outras atividades para, unidas, através das ações dos respectivos agentes, poderem se transformar numa ação única na direção da concretização de qualquer objetivo ou meta da escola (FALCÃO FILHO, 1997, p. 15).



condições para que os sujeitos possam resolver problemas sociais reais (LOPES e MACEDO, 2011, p. 141).

Nesse prisma, acerca da relação entre as tarefas técnico-profissionais avaliadas e os objetivos de aprendizagem nas disciplinas dos cursos, pode-se observar que todos os conteúdos das atividades constantes nos roteiros precisam ser avaliados, em que aqueles com menor pontuação carecem de uma avaliação e revisão seja de planejamento ou de metodologias, sendo necessário ser reforçados pelos docentes em suas respectivas disciplinas com o objetivo de melhorar ainda mais os resultados alcançados.

Desse modo, partindo-se do pressuposto trazido por Perrenoud (1999), de que o processo de avaliação formativa e contínua, contribui sobremaneira para otimizar as aprendizagens em curso, é relevante que a instituição redirecione o olhar para o seu processo avaliativo, no sentido de constantemente engajar o aluno na situação didática. Sobre isso, Lück (2012) ressalta a importância da avaliação para o processo educativo, não só como instrumento de medida, mas como uma ampliação da representação realista das aprendizagens individuais e institucionais, possibilitando replanejar melhores condições de ensino.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observou-se a importância do cuidado com a escolha e tratamento dos instrumentos de coleta de dados, pois fornecem importantes subsídios no sentido de realimentar o processo de ensino e aprendizagem, o que contribui para elevar a qualidade da formação oferecida pelas instituições de ensino profissional e tecnológico. Desse modo, os resultados advindos dos comentários e feedbacks das instituições que recebem os ex-alunos são úteis para o processo de revisão curricular, permitindo redesenhar práticas didáticas, quando necessário. Nesta via, é importante pontuar que os dados coletados ajudam os gestores escolares a compreenderem o perfil da instituição, no que tange àquela cultura organizacional e aos sujeitos que compõem esse espaço educativo, tendo em vista que, para Lück (2000), a gestão escolar

constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos (LÜCK, 2000, p. 7).

Nessa perspectiva, com vistas a apresentar os resultados da pesquisa, ou seja, os resultados obtidos por meio da aplicação da metodologia proposta, vale salientar que puderam ser observados, pela análise das fichas de avaliação pós-escolar e dos consequentes relatórios pedagógicos, aspectos que reforçam a importância dessa avaliação para o aprimoramento dos cursos de ensino profissional ministrados nas instituições de ensino e para a indicação de melhorias na formação oferecida.



De modo que foram analisados e observados dois aspectos, com fulcro na delimitação metodológica desse estudo, um referente ao tipo de desempenho dos egressos dos cursos no ambiente de trabalho, pelo resultado da aplicação de roteiros de avaliação aos ex-alunos, onde se permitiu quantificar indicadores correspondentes aos percentuais dos conceitos a eles atribuídos, e outro referente ao aprimoramento da formação oferecida, pelo resultado das ações de melhoria sugeridas, onde foi possível analisar e quantificar as ações necessárias para o aperfeiçoamento dos currículos dos cursos a serem implementadas na subsequente revisão/ atualização curricular.

Entende-se o processo de revisão do currículo como atualização de um documento básico que define um curso e regula o ensino, assegurando a uniformidade da formação. Assim, a abordagem curricular demanda outros documentos de planejamento do ensino mais detalhados, descrevendo cada unidade de ensino, os objetivos de aprendizagem a serem alcançados, as cargas horárias, as práticas didáticas a serem adotadas e as referências bibliográficas, permitindo ao professor elaborar os planos de aula. Assim, as atividades educacionais constantes do currículo devem ressaltar a valorização da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e pela padronização na capacitação do pessoal.

Nesse prisma, é importante pontuar a necessidade de que os resultados sejam levados a um conselho deliberativo com a participação de representantes dos diferentes setores da instituição, na medida do possível, para maior divulgação do relatório elaborado, com o fito de compilar, analisar e encaminhar os dados para órgãos e instâncias competentes, divulgando os resultados do processo avaliativo e as ações decorrentes, suscitando uma participação coletiva, para tomada de decisão de forma colegiada sobre as sugestões das ações de melhoria, que se constitui em um importante feedback para avaliação das próprias práticas didático-pedagógicas do estabelecimento de ensino⁷.

4 METODOLOGIA

No sentido de apresentar a descrição detalhada do material utilizado e dos métodos utilizados na análise dos dados e dos resultados da pesquisa, interessa observar que o instrumento de coleta de dados foi a pesquisa documental a partir da análise dos dados contidos em relatórios pedagógicos. A metodologia de análise de dados empregada foi a análise do conteúdo, valendo-se de um procedimento analítico sobre os dados quantitativos/ estatísticos e os juízos de valor constantes nos documentos analisados.

Tendo em vista o caráter conceitual deste trabalho de pesquisa, vale sublinhar que o procedimento metodológico adotado foi o da seleção e análise documental de relatórios pedagógicos,

⁷ Na medida em que consegue a participação de todos os setores da escola - educadores, alunos, pais e funcionários - nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, a escola tem melhores condições para pressionar os escalões superiores, no sentido de apropriar-se de autonomia e recursos. Será muito mais difícil dizer não quando a solicitação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que representa todos os segmentos e que esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização proporciona (HORA, 2004, p. 136).

os quais foram aplicados aos egressos dos cursos de determinados níveis de ensino, de modo que as informações e dados contidos nas fontes primárias foram identificados, selecionados e organizados durante a pesquisa documental, com vistas a analisar qualitativamente a perspectiva analisada. Assim, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (1987), o presente estudo

trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisada em livros, enciclopédias, revistas, jornais, folhetos, boletins, monografias, teses, dissertações e material cartográfico. A fim de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material escrito sobre o mesmo (LAKATOS e MARCONI, 1987, p. 66).

O que possibilitou, assim, tanto o tratamento serial das fontes de pesquisa, abrindo a possibilidade de quantificação para identificar regularidades acerca do desempenho profissional dos recém-formados em seus espaços laborais, quanto revelar as experiências vicárias que permitem generalizações, de modo que o conteúdo dos documentos institucionais analisados foi inserido em diferentes bancos de dados. Interessa observar que a análise documental visa oferecer à instituição de ensino o acesso às informações que possam contribuir para a formação profissional, permitindo visualizar os resultados de aprendizagem a alcançar.

Nessa ótica, como essa pesquisa documental aborda fontes primárias, os dados educacionais analisados foram compreendidos enquanto discursos e pesquisados pelo método qualitativo descritivo, com vistas a fornecer uma interpretação coerente sobre esses dados organizacionais atinentes à avaliação da atuação técnica de parte dos egressos de cursos profissionais, nos contextos de trabalho onde estão inseridos.

Vale destacar que, o processo de análise documental teve por escopo contribuir para a resolução desse problema de pesquisa, com possibilidade de elaboração de um plano de ação com base no problema identificado e a posterior avaliação de sua implantação. Desse modo, buscou-se obter informações sobre os dados educacionais de instituições de ensino produzidos por gestores escolares, por meio da análise documental de relatórios pedagógicos, tendo sido posteriormente interpretados e analisados à luz das referências bibliográficas selecionadas.

Por certo, esperou-se encontrar, com a análise documental, informações sobre o grau de alcance dos objetivos estabelecidos nos currículos de cursos profissionais, bem como verificar a adequação dos currículos ao perfil profissional desejado e o grau de atendimento da formação oferecida nos cursos, no tocante ao desempenho de cargos e ao exercício de funções técnicas previstas em distintas estruturas organizacionais que absolvem essa demanda de formandos.

Diante do exposto, o estudo procurou fornecer a base para desenvolver explicações acerca da importância da avaliação pós-escolar no cerne de um contexto educativo específico, ressaltando-se a importância de que o aprendizado também se dê por meio da contextualização do conhecimento no



ambiente de trabalho e possibilite realimentar o processo formativo, de modo que os resultados possam ser usados para desenvolver um processo de melhoria das práticas educativas.

Em face do exposto, com vistas a investigar possíveis limitações ou pontos positivos a partir dos resultados encontrados, no sentido de verificar se as sugestões e propostas contidas nos documentos analisados foram cumpridas. Nesse sentido, verificou-se, assim, a necessidade de se apresentar as observações constantes nos relatórios pedagógicos de avaliação pós-escolar em conselhos e comissões de ensino, para que haja um planejamento participativo dessas ações e decisões que se fizerem necessárias sobre as alterações curriculares e da dinâmica escolar.

Logo, observou-se que, para a adequada execução e controle da capacitação profissional desejada, torna-se necessário um planejamento detalhado que possa abarcar todo o processo, apresentado na presente metodologia, de modo a garantir que todas as ações e práticas educativas realizadas no espaço escolar venham a convergir para o alcance dos objetivos traçados para o desenvolvimento das competências profissionais, o que contribui, assim, para elevar a qualidade do ensino oferecido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À guisa de conclusão, a partir da base analítica apresentada no presente estudo, observa-se a importância da tomada de decisão coletiva acerca do processo de revisão curricular que ajude, de fato, a projetar o currículo para favorecer o desenvolvimento de competências profissionais dos alunos nos níveis que lhes são requeridos em suas respectivas áreas de atuação profissional. Sendo, pois, a expressão daquilo considerado adequado quanto à formação dos discentes e que possa, posteriormente, ser avaliado nos diferentes espaços laborais.

Nessa senda, em paralelo à análise da proposta de alteração curricular decorrente dessas e de outras possíveis demandas, faz-se necessária também a revisão das relações de tarefas técnico-profissionais, de modo a acompanhar a constante evolução científica e tecnológica nessas áreas. Nesta via, faz-se necessário a elaboração e aplicação de um plano de ação, que nesse caso pode se constituir na participação coletiva para a tomada de decisão sobre as alterações curriculares, ressaltando o sentido último da ação educativa.

Longe de possuir a lógica da empresa, a organização escolar compreendida dialeticamente não se fundamenta na racionalidade funcional, na hierarquia, na objetividade, na impessoalidade, cujo objetivo é a exploração do trabalho alienado. Sem desconsiderar suas características reprodutoras, a escola, contraditoriamente, pode buscar conhecimento através da relação sujeito-objeto, entendida como processo personalizado, que se dá entre homens independentes, em que se busca a transformação (ZUNG, 1984 *apud* HORA, 2004, p. 46).

Assim, à luz dos teóricos referenciados na literatura técnica da área e dos dados prescrutados e analisados na pesquisa, infere-se que a busca pela excelência no ensino não consiste somente em ter



educandos bem formados, mas também mediante uma equipe de ensino provida de meios e recursos que lhes permitam desenvolver e aplicar suas competências profissionais, num ciclo contínuo de construção dos saberes, no sentido de responder às atuais demandas sociais⁸.

Em síntese, portanto, urge salientar que as situações que um profissional enfrenta nos dias de hoje são dinâmicas e imprevisíveis, de modo que os relatórios pedagógicos de avaliação pós-escolar quando bem interpretados possibilitam uma análise mais ampla e abrangente sobre a instituição de ensino e sobre alternativas de intervenção no processo ensino-aprendizagem para que os sujeitos estejam mais bem preparados para os atuais e vindouros desafios que se descortinam no âmbito organizacional, em razão da evolução da sociedade e da complexificação das relações sociais nos diferentes âmbitos societários, no sentido de que

a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil (WEFFORT, 1994, p. 99).

⁸ A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais (HORA, 2004, p. 34).



REFERÊNCIAS

DEPRESBITERIS, L.; TAVARES, M. R. Diversificar é Preciso: Instrumentos e Técnicas de Avaliação de Aprendizagem. Editora SENAC, São Paulo, SP, Brasil, 2009.

DIAS, I. S. Competências em educação: conceito e significado pedagógico. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, São Paulo, 2010.

FALCÃO FILHO, José L. A gestão compartilhada na escola. In: Revista Brasileira de Administração da Educação. Brasília, v. 8, n. 2, p. 09-33, jul/dez, 1997.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da Silva (Orgs.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

GIACAGLIA, L. R.; PENTEADO, W. M. 2015. Orientação Educacional na Prática: Princípios, Histórico, Legislação, Técnicas e Instrumentos. 6. ed. Editora Cengage Learning, São Paulo, SP, Brasil, 2015.

HORA, Dinair Leal. Gestão democrática na escola. 11. ed. São Paulo: Papirus. 2004.

KUENZER, A. Z. Conhecimento e competências no trabalho e na escola. 2002. Disponível em: <www.educacao.rs.gov.br/dados/seminariointernacional/acacia_kuenzer_conhec_compet_trab_esc.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2025.

LAKATOS, Eva Marina; e MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do Trabalho Científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LOPES, Alice Casimiro; MACEDO, Elizabeth. Teorias de Currículo. Cortez, São Paulo, SP, Brasil, 2011.

LÜCK, Heloísa. A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

LÜCK, Heloísa (org.). Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: Em aberto: Gestão escolar e formação de professores. Brasília, v. 17, n. 72, 2000.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Série: Cadernos de Gestão, Vol. I. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de Gestão Educacional. Série: Cadernos de Gestão, Vol. II. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Avaliação Institucional da Escola. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, Brasil, 2012.

LÜCK, Heloísa. Liderança em Gestão Escolar. 9. ed. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, Brasil, 2014.

LUCKESI, C. C. Avaliação da Aprendizagem Escolar: Estudos e Proposições. 22. ed. Editora Cortez, São Paulo, SP, Brasil, 2011.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. 1998. Disponível em: <www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/FILE/2010/veiculos_de_comunicacao/EDS/VOL/19N64/EDS_ARTIGOS19N64_1.PDF>. Acesso em: 17 abr. 2025.



MORETTO, V. Planejamento: Planejando a Educação para o Desenvolvimento de Competências. 10. ed. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, Brasil, 2014.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, D. N.; DOURADO, L. F. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. p. 4-12, 2014. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2025.

PERRENOUD, Philippe. Avaliação: Da Excelência à Regulação das Aprendizagens: Entre Duas Lógicas. Editora Artmed, Porto Alegre, RS, Brasil, 1999.

PERRENOUD, Philippe. Desenvolver competências ou ensinar saberes?: A escola que prepara para a vida. Porto Alegre: Penso, 2013.

RABELO, E. H. Avaliação: novos tempos, novas práticas. 8. ed. Editora Vozes, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2009.

RANGEL, M. Supervisão Pedagógica: Princípios e Práticas. 12. ed. Editora Papirus, Campinas, SP, Brasil, 2013.

SACRISTÁN, José Gimeno (org.). Saberes e incertezas sobre o currículo. Penso Editora, Porto Alegre, RS, Brasil, 2013.

SAVIANI, Dermeval. História das ideias pedagógicas no Brasil. 6. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2021.

SILVA, Jéssika Nogueira. Os desafios da gestão democrática. EDUCERE, 2017. Disponível em: <http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24636_13546.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2025

SOUZA, A. M. Dimensões da avaliação educacional. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, Brasil, 2005.

ZABALA, A.; Arnau, L. Como aprender e ensinar competências. Editora Penso, Porto Alegre, RS, Brasil, 2014.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

WEFFORT, Francisco. Por que democracia?. São Paulo: Brasiliense, 1994.