

ESCOLA DE
HUMANIDADES

CADERNO MARISTA DE EDUCAÇÃO

Caderno Marista de Educação, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 1-6, jan.-dez. 2024

<http://dx.doi.org/10.15448/2763-5929.2024.1.46371>

SEÇÃO: 2º ENCONTRO DE GESTORES DO MARISTA BRASIL

Gestão educacional: formação integral e excelência acadêmica

*Educational management: comprehensive education and academic excellence**Gestión educativa: formación integral y excelencia académica***Adriana Justin
Cerveira Kampff¹**orcid.org/0000-0003-1581-1693
adriana.kampff@pucrs.br**Recebido em:** 03 jun. 2024.**Aprovado em:** 05 jun. 2024.**Publicado em:** 15 out. 2024.

Resumo: O presente artigo, produzido a partir da oficina realizada no Encontro de Gestores do Marista Brasil em 2024, está centrado na discussão da Gestão Educacional na perspectiva da Formação Integral e da Excelência Acadêmica. A partir de referenciais maristas de educação e de gestão educacional na contemporaneidade, este artigo apresenta múltiplas dimensões da gestão educacional, como enfoques e indicadores amplos, abordando desafios e possibilidades para assegurar a formação integral, compreendida como excelência acadêmica, nas escolas maristas.

Palavras-chave: excelência acadêmica; formação integral; gestão educacional.

Abstract: This article, produced from the workshop held at the Marista Brasil Managers Meeting in 2024, is centered on the discussion of Educational Management from the perspective of Integral Education and Academic Excellence. Based on Marist education and contemporary educational management references, this article presents multiple dimensions of educational management, such as broad focuses and indicators, addressing challenges and possibilities to ensure comprehensive education, understood as academic excellence, in Marist schools.

Keywords: academic excellence; comprehensive education; educational management.

Resumen: Este artículo, elaborado a partir del taller realizado en el Encuentro de Directivos del Brasil Marista en 2024, se centra en la discusión de la Gestión Educativa desde la perspectiva de la Formación Integral y la Excelencia Académica. A partir de referentes de la educación marista y la gestión educativa contemporáneos, este artículo presenta múltiples dimensiones de la gestión educativa, como enfoques e indicadores amplos, abordando desafíos y posibilidades para asegurar la formación integral, entendida como excelencia académica, en las escuelas maristas.

Palabras clave: excelencia académica; formación integral; gestión educativa.

Introdução

O presente artigo trata-se de um relato sobre a oficina "Gestão Educacional: Formação Integral e Excelência Acadêmica", realizada no Encontro de Gestores do Brasil Marista em 2024. A oficina visou promover a discussão do papel da gestão educacional na promoção da formação integral dos estudantes maristas, considerando os diversos contextos das escolas maristas e a perspectiva de resultados acadêmicos em sentido amplo.



Artigo está licenciado sob forma de uma licença
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.

Para abordar o tema, foram citados trechos de documentos maristas e aspectos da gestão educacional na contemporaneidade, mobilizando perguntas aos participantes da oficina sobre o fazer cotidiano da gestão nas escolas maristas, oportunizando pontos de interação com os participantes por meio de recursos digitais, cujos retornos são apresentados neste artigo, criando espaços de reflexões sobre boas práticas de gestão educacional.

Aporte teórico

A educação marista, a partir do legado de Marcelino Champagnat, fundador do Instituto Marista, reafirma constantemente o propósito de “formar bons cristãos e cidadãos virtuosos” (Comissão Internacional de Missão Marista, 2021, p. 2), ou seja, evangelizar e educar, formar pessoas éticas e com competências para contribuir na construção de uma sociedade mais justa e fraterna. A mensagem da Comissão Internacional de Missão Marista (Comissão Internacional de Missão Marista, 2021, p. 4), nesse sentido, anuncia que

Educar para a cidadania e evangelizar é ter a exigente convicção de que os [aspectos] acadêmicos e a ética estão intimamente ligados. Os valores que sustentam a educação marista exigem que enfrentemos a realidade e nos envolvamos em um processo de transformação para uma sociedade mais humana, mais unida e mais fraterna. Educar e evangelizar significa permitir que crianças e jovens desenvolvam valores e atitudes que construam cooperação, paz, respeito pelos outros e pela criação, liberdade, igualdade e fraternidade universal.

Nos tempos atuais, presenciam-se novas for-

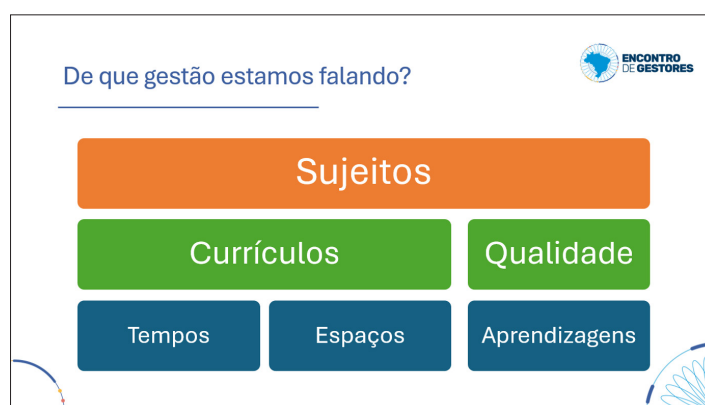
mas de conviver, de se relacionar e de trabalhar. Frente às mudanças dos perfis geracionais, do uso crescente de tecnologias digitais para informação e comunicação e da necessidade premente de processos de inovação em todas as áreas do conhecimento, também são necessárias atualizações nas formas de ensinar e de promover aprendizagem no âmbito da educação. Isso inclui exigências curriculares voltadas à flexibilidade, ao protagonismo dos estudantes e à implementação de metodologias ativas (Kampff; Ramirez; Amorim, 2019).

Nesse contexto, a gestão educacional na contemporaneidade traz necessidades adicionais, abarcando a gestão dos sujeitos (professores, estudantes, famílias, mantenedores e sociedade), dos currículos (em seus tempos e espaços que integram o presencial e o digital) e da qualidade das aprendizagens (cognitivas e atitudinais).

Oficina: relato e discussões

A gestão educacional no contexto Marista envolve diversos atores, não apenas diretores e coordenadores, mas também professores, famílias e estudantes, por meio de escuta e participação intencional. Além disso, há diálogo constante com as mantenedoras e a sociedade. Quando se fala em gestão, portanto, essa intencionalidade deve se desdobrar na gestão dos sujeitos, dos currículos e da qualidade das aprendizagens (Figura 1). Esses pontos foram tensionados e discutidos na oficina, cujos registros são apresentados de forma sintética neste artigo.

Figura 1 – Gestão educacional contemporânea



Fonte: Autora (2024).

- a) que infâncias estão presentes nos espaços de atuação Marista?
- b) que juventudes estão nas instituições de ensino Marista?
- c) em que contextos vivem?
- d) quais expectativas têm em relação ao presente e ao futuro?

Os gestores presentes na oficina, de diferentes escolas maristas, sociais e pagas, de grandes centros urbanos e do interior, de diversos números de alunos e com atendimento a faixas etárias estudantis e segmentos variados, aportaram características de seus estudantes (Figura 2), cujos destaques estão relacionados à curiosidade, à criatividade, ao protagonismo e a serem ativos.

[illegible]

Na sequência, discutiu-se que, apesar das características destacadas, era imprescindível ter em mente que em todas as escolas estavam presentes uma ampla diversidade de gênero, cor/raça e faixa etária; condições socioeconômicas distintas; composições variadas de estruturas familiares; múltiplas origens e culturas; crenças pessoais e religiosas próprias; entre outros aspectos relevantes. E, considerando esse contexto, ressaltou-se que é fundamental considerar a diversidade um valor e compreendê-la para criar condições de aprendizagem para todos. É essencial que a gestão dos sujeitos promova questões relacionadas aos direitos humanos, à valorização da diversidade e do multiculturalismo, à cultura da paz e da solidariedade, e à inclusão e acessibilidade (acesso, permanência, aprendizagem e participação).

- em que contextos vivem e atuam os professores?
- como percebem e interagem com seus estudantes e suas famílias?
- que saberes docentes constituem?
- que oportunidades de formação inicial e continuada acessam?
- que projetos pessoais e de carreira têm?

A formação de professores, inicial e continuada, desencadeou ampla discussão, com relatos sobre os desafios relacionados à atração de talentos para as licenciaturas e para lecionar nas escolas maristas, à formação inicial compartilhada entre

universidades e escolas, à retenção de profissionais nas escolas, bem como à formação continuada, seja na área de conhecimento do professor, na pedagogia marista, ou mesmo da atualização de recursos e metodologia para atender às novas gerações e mudanças curriculares.

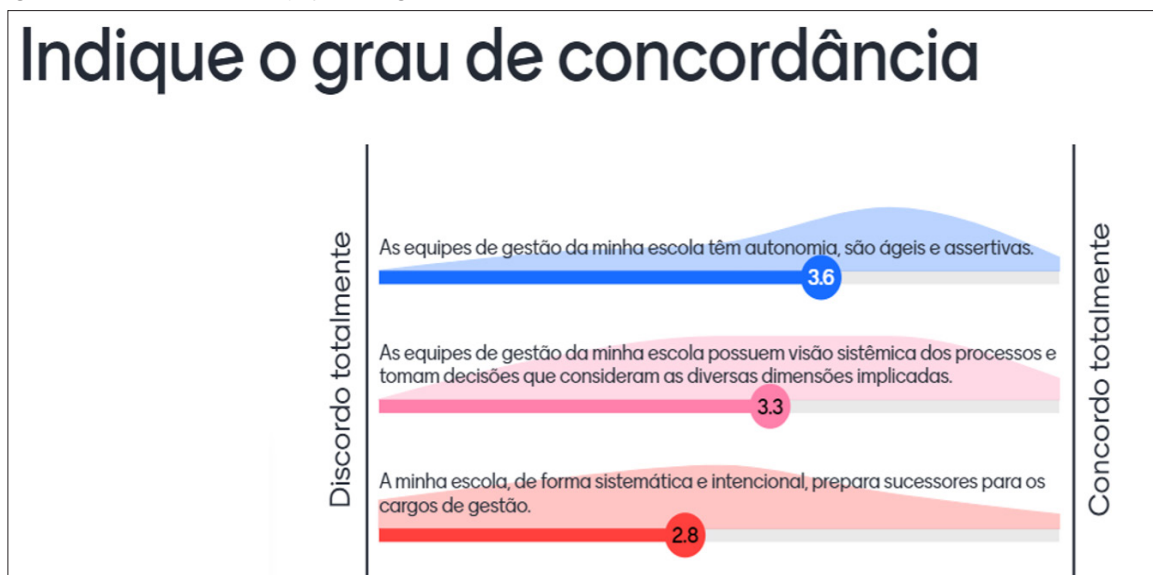
Em relação aos gestores nas escolas maristas, as perguntas que nortearam a discussão foram:

- a) que planos de desenvolvimento são oferecidos para esses sujeitos?
- b) como exercem suas lideranças?
- c) como geram autonomia em suas equipes?

d) como articulam as diferentes dimensões de gestão?

Para registro das percepções dos gestores, foram oferecidas três afirmativas sobre a formação e a autonomia das equipes de gestão das escolas maristas. Isso, para que cada gestor, a partir da sua realidade, indicasse a escala de concordância em cada uma das afirmativas – 0 (zero) significava discordo totalmente e 5 (cinco) significava concordo totalmente. A Figura 3 ilustra as médias obtidas a partir das respostas dos participantes.

Figura 3– Formação de equipes de gestão e sucessão



Fonte: Autora (2024), a partir das respostas dos participantes da oficina.

Após a discussão da Gestão dos Sujeitos, considerando também a relação com as mantenedoras, com entes responsáveis pela legislação educacional e a sociedade de forma ampla, seguiu-se para a discussão da Gestão dos Currículos, abrangendo temas como:

- a) Base Nacional Comum Curricular / Diretrizes Nacionais;
- b) projeto político-pedagógico institucional;
- c) concepções de sociedade e de homem;
- d) concepções curriculares;
- e) concepções metodológicas e avaliativas;

- f) sujeitos e contextos;
- g) desafios contemporâneos.

Frente aos desafios atuais, solicitou-se aos participantes que, a partir de dez aspectos relevantes à educação Marista (espaçotempos que constam no projeto educativo marista) e às demandas educacionais do contexto brasileiro (em especial, a Base Nacional Comum Curricular e os eixos do Novo Ensino Médio), priorizassem em ordem de maior a menor o envolvimento de suas escolas com tais aspectos, denotando onde estão os maiores esforços de concretização. A Figura 4 apresenta o resultado.

Figura 4 – Priorização de temas na organização curricular

qual a prioridade dos itens abaixo:



Fonte: Autora (2024), a partir das respostas dos participantes da oficina.

Para além do projeto educativo marista e do que é preconizado na legislação brasileira para a educação básica, somou-se à discussão o tema da Educação para Cidadania Global que, para UNESCO (2015), trata-se de um marco paradigmático que reconhece a importância da educação para a compreensão e a resolução de questões globais em diversas dimensões, tais como sociais, políticas, culturais, econômicas e ambientais:

- a) questões sociais, relacionadas à melhoria de vida do entorno;
- b) questões culturais, religiosas e/ou étnicas, relacionadas ao respeito e convivência em ambiente plural e diverso;
- c) questões políticas, locais e/ou globais, relacionadas à articulação entre os governos frente aos direitos humanos universais, diplomacia e democracia;
- d) questões ambientais, relacionadas à preservação, reuso, reciclagem etc.;
- e) questões de desenvolvimento econômico e geração de negócios, relacionadas à empreendedorismo e inovação.

Após a discussão sobre a composição dos currículos, considerando a formação integral, buscou-se discutir sobre aspectos de Gestão da Qualidade Educacional em sentido amplo, visando à articulação necessária entre sujeitos, currículos, recursos e aprendizagens, de forma que as

aprendizagens ocorram a partir da composição intencional dessas dimensões, considerando as singularidades e complexidades envolvidas.

A Gestão da Qualidade em Educação exige que se discuta, na escola, com os diferentes sujeitos (gestores, professores, estudantes, pais, mantenedores, autoridades educacionais...) qual definição de qualidade deve valer, a partir de uma reflexão crítica sobre os processos educacionais e da mediação entre diferentes perspectivas sobre qualidade.

Neste escopo, de forma abrangente, há um conjunto de indicadores de qualidade na educação elaborados pelo INEP-MEC (2004) que podem contribuir para balizar a construção de indicadores nas escolas. Esse documento de referência está organizado em sete dimensões:

- a) dimensão 1 – ambiente educativo (amizade, solidariedade, combate à discriminação, disciplina no ambiente escolar);
- b) dimensão 2 – prática pedagógica (variedade das estratégias e dos recursos de ensino e de aprendizagem, incentivo à autonomia e ao trabalho coletivo, prática pedagógica inclusiva);
- c) dimensão 3 – avaliação (monitoramento do processo de aprendizagem dos alunos, participação dos alunos na avaliação de sua aprendizagem, avaliação do trabalho

dos profissionais da escola, acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação da escola e das redes de ensino);

- d) dimensão 4 – gestão escolar democrática (participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral, parcerias locais e relacionamento da escola com os serviços públicos, tratamento aos conflitos que ocorrem no dia a dia da escola);
- e) dimensão 5 – formação e condições de trabalho dos profissionais da escola (habilitação; formação continuada; suficiência da equipe escolar; assiduidade da equipe escolar; estabilidade da equipe escolar);
- f) dimensão 6 – ambiente físico escolar (da infraestrutura física à disponibilidade de internet);
- g) dimensão 7 – acesso, permanência e sucesso na escola (atenção às faltas, aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem e às necessidades educativas da comunidade).

Além desses aspectos amplos, também foram discutidos os resultados das avaliações em larga escala como um dos critérios para excelência, mas não o único, quando se aborda a formação integral.

Considerações finais

A oficina propôs um espaço reflexivo sobre o papel da gestão educacional da promoção da formação integral e da excelência acadêmica, de forma intencional e articulada, a partir do contexto de cada escola e da coerência com os referenciais maristas e a legislação educacional.

A participação dos gestores maristas, registrada ao longo do texto, traz à tona os desafios presentes e, simultaneamente, as oportunidades de seguir qualificando os processos de gestão. A diversidade de estudantes e professores, a organização curricular e da formação continuada de professores e gestores, o funcionamento da escola em suas diversas dimensões são pontos cruciais para uma articulação intencional que assegure a formação integral preconizada pelos referenciais maristas.

Referências

Comissão Internacional de Missão Marista. *Formar Bons Cristãos e Cidadãos Virtuosos – VII Mensagem da Comissão Internacional de Missão Marista*. Roma: CIMM, 2021. Disponível em: <https://champagnat.org/pt/formar-bons-cristaos-e-cidadaos-virtuosos-vii-mensagem-da-comissao-internacional-de-missao-marista>. Acesso em: 20 mar. 2024.

INEP-MEC. *Indicadores da qualidade na educação*. São Paulo: Ação Educativa, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf. Acesso em: 20 mar. 2024.

KAMPFF, A. J. C.; RAMIREZ, R. E.; AMORIM, L. R. de. A universidade enquanto (não)lugar: reflexões sobre fatores de engajamento e lugarização de estudantes. *Educação Por Escrito*, Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 347-360, 2019. <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2018.2.33128>. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/porescrito/article/view/33128>. Acesso em: 20 mar. 2024.

UNESCO. *Educação para a cidadania global: preparando alunos para os desafios do século XXI*. Brasília: UNESCO, 2015.

Adriana Justin Cerveira Kampff

Doutora em Informática na Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em Porto Alegre, RS, Brasil; mestre em Ciência da Computação pela mesma instituição. Graduada em Informática - Bacharelado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), em Porto Alegre, RS, Brasil. Exerce atualmente o cargo de Pró-Reitora de Graduação e Educação Continuada na PUCRS. Professora Titular da PUCRS, docente do Programa de Pós-Graduação em Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências e Matemática. Membro do Centro de Estudos em Educação Superior e do Grupo de Pesquisa ARGOS - Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Educação Digital.

Endereço para correspondência

Adriana Justin Cerveira Kampff
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Av. Ipiranga, 6681, Prédio 01, sala 307
Partenon, 90619-900
Porto Alegre, RS, Brasil

Os textos deste artigo foram revisados pela SK Revisões Acadêmicas e submetidos para validação da autora antes da publicação.