A equipe pedagógica na implantação das Matrizes Curriculares Maristas: um recorte sob a ótica docente

ADRIANA PIZETTA¹

ROGÉRIO FRANCISCO CALDAS ANELE²

Resumo: A educação no Brasil vem passando por momentos de inovação. Pensando nisso, a Rede Marista investe na implantação das Matrizes Curriculares como forma de atualização com as demandas atuais. Para viabilizar esse processo, toda a comunidade escolar precisa rever posturas e organizar novas intervenções, em especial a equipe pedagógica, que exerce um importante papel de liderança com a direção e com os professores. Assim, este trabalho visa refletir sobre a postura da equipe pedagógica no processo de implantação das Matrizes Curriculares Maristas, sob a ótica dos professores de uma instituição. Para isso, adotou-se a metodologia qualitativa, com entrevistas semiestruturadas. Os dados levantados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados apontam para a necessidade de um acompanhamento mais próximo e efetivo da equipe com os professores, reuniões pedagógicas mais eficazes e possibilidades de trocas de experiências entre unidades maristas.

Palavras-chave: Inovação. Matrizes Curriculares Maristas. Equipe pedagógica.

The pedagogical staff in the implantation of the Marist Curriculum Matrices: a cut from the teacher perspective

Abstract: Education is going through moments of innovation in Brazil. With that in mind, Marist group invests in the implantation of “Marist Curricular” as a means to keep updated with the nowadays demands. In order to make this process possible, the whole school community must revise behaviors and organize new interventions, particularly the pedagogical staff, which plays an important role of leadership along with principals and teachers. Hence, this paper ponders the pedagogical staff attitude in the process of implantation of the “Marist Curricular Matrices”, from an institution teachers’ perspective. For this purpose, a qualitative methodology has been adopted, along with semi-structured interviews; the acquired data has been analyzed through the content analysis method. The results point to a closer and more efficient accompaniment along with teachers, more effective pedagogical meetings and possibilities for experiences exchanges among the Marist branche.

Keywords: Innovation. Marist Curricular Matrices. Pedagogical staff.

El equipo pedagógico y la implantación de las Matrices Curriculares Maristas: un recorte bajo la óptica docente

Resumen: La educación en Brasil viene pasando por momentos de innovación. Pensando en ello, la Red Marista invierte en la Implantación de las Matrices Curriculares como forma de actualización, como respuesta a las demandas actuales. Para viabilizar este proceso, toda la comunidad escolar necesita revisar posturas y organizar nuevas intervenciones, en especial el equipo pedagógico, que ejerce un importante rol de liderazgo junto a la Dirección y frente a los profesores. Así, este trabajo pretende reflexionar sobre la postura del equipo pedagógico en el proceso de Implantación de las Matrices Curriculares Maristas, desde la perspectiva de los profesores de una institución. Para ello, se adoptó la metodología cualitativa, con entrevistas semi-estructuradas; los datos recolectados fueron revisados a través del análisis de contenido. Los resultados apuntan la necesidad un acompañamiento más próximo y efectivo del equipo junto a los profesores, reuniones pedagógicas más eficaces y posibilidades de intercambio de experiencias entre unidades maristas.

Palabras clave: Innovación. Matrices Curriculares Maristas. Equipo pedagógico.

Introdução

A educação passa por um momento de inovação, buscando alternativas para se adaptar às transformações frequentes nos sujeitos estudantes (CASTELLEINS; COSTA, 2007). Também, conforme lembra Rodrigues (2008), as mudanças da época pela qual se está passando são marcadas por movimentos e alterações aceleradas, de ordem econômica, social ou cultural, em que muitas vezes a essência do “ter” acaba sendo colocada como superior à do “ser”.

Nesse sentido, o currículo³ escolar vem passando, ao longo da história, por várias mudanças de concepção, descritas em teorias tradicionais, críticas e pós-críticas, variando conforme o momento e a ênfase proposta. As teorias tradicionais enfatizavam a aquisição de habilidades intelectuais e a transmissão de conhecimento de maneira estática e objetiva.

Já as teorias críticas enfocavam ideologias e relações de saber e poder no processo de ensino e aprendizagem, enquanto a visão pós-crítica de currículo abre-se para concepções que destaquem o multiculturalismo, valorizando a diversidade das manifestações culturais presentes na atualidade, inclinándose para currículos mais abertos e dinâmicos que englobem a multiplicidade (MARQUES; COSTA, 2015).

Devido à mudança da época que estamos vivendo, abrem-se possibilidades para diferentes modos de pensar, sentir, relacionar-se e mesmo na durabilidade de conclusão sobre determinados temas. Os modelos que estávamos acostumados a usar como parâmetros já não dão conta de entender tudo o que está acontecendo ao nos-

so redor. Precisa-se de modelos diferentes. Diante dessa mudança de época, as juventudes evidenciam o problema em que todos nós estamos implicados. Se nos interessa e quisermos entender e ler o que está acontecendo, há que se lançar em uma reflexão profunda e sincera sobre as nossas concepções (COORDENAÇÃO PASTORAL, 2013, p. 10).

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (BRASIL, 1997), documento que norteia as práticas pedagógicas no Brasil, já apresentam a ideia de romper com a inflexibilidade entre as disciplinas, propondo a organização do currículo por áreas de conhecimento, com temas transversais, e deixando livre a definição dos conteúdos conforme o ano de ensino.

Diante desse cenário de mudanças, a Rede Marista⁴ investe desde o ano de 2014 na implantação das Matrizes Curriculares Maristas, uma proposta de organização curricular que está em consonância com as novas demandas da sociedade e dos vários sujeitos e subjetividades da atualidade. A implantação das Matrizes nas escolas exige estudo, formação dos educadores, novas abordagens na organização do planejamento da aula e da avaliação do aprendizado, por isso esse processo ocorre de maneira gradual nas escolas (algumas unidades estão em etapas mais avançadas, pois exerceram a função piloto da proposta, enquanto outras estão em fase ainda inicial).

As Matrizes Curriculares do Brasil Marista são embasadas no Projeto Educativo do Brasil Marista e têm como finalidade assegurar uma unidade e identidade das políticas curriculares, definir uma organização de acordo com a missão educativa evangelizadora das instituições Maristas, delinear um percurso formativo aos estudantes, orientar a formação continuada de professores e gestores, qualificar a prática educativa e estabelecer referenciais para o planejamento, a significação, a concretização e a avaliação de um currículo (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2014).

No Projeto Educativo do Brasil Marista, o currículo é entendido como um sistema complexo, aberto e interativo, abrindo espaço para diferentes gerações, novas tecnologias e questionamento de valores institucionais preestabelecidos, compreendendo que o conhecimento não está mais armazenado em compartimentos separados e fechados, mas sim que está conectado a outras informações e atravessado por diferentes contextos (MARQUES; COSTA, 2015).

As Matrizes estão organizadas conforme grandes áreas de conhecimento⁵. Cada uma delas é composta por componentes curriculares, por exemplo: a área das Línguas engloba os componentes da Língua Portuguesa, Produção Textual, Literatura, Língua Inglesa, Língua Espanhola e Educação Física. Os componentes de cada área precisam organizar e interconectar seus conteúdos, formalizando Objeto de Estudo, Eixo Estruturante, Competências e Conteúdos Nucleares. Trata-se de:

[...] malha-teia curricular que apresenta a interconexão entre os conhecimentos, saberes, valores, discursos e competências a serem construídos pelos estudantes maristas no seu percurso formativo, bem como formalizam as intencionalidades e as políticas curriculares da Rede Marista de Educação Básica (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2016, p. 17).

A construção dessa “malha-teia”⁶ pode ser bastante trabalhosa e desafiadora, pois envolve várias etapas, incluindo estudos, trocas e planejamentos por área. O documento das Matrizes Curriculares Maristas diz que:

Esses conceitos, quando internalizados e assumidos pelos sujeitos do processo ensino aprendizagem, garantem a organicidade, a dinâmica, a complexidade e as várias possibilidades de trabalhar o currículo, oferecendo avanços significativos na formação integral do sujeito da educação marista (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2014, p. 34).

Nesse sentido, a implantação das Matrizes instaura a necessidade de novas demandas, exigindo de cada grupo de educadores Maristas novas metodologias para acompanhamento, acolhimento e suporte técnico dos processos.

O Projeto Educativo do Brasil Marista salienta:

Importa lembrar que há um sonho ainda em construção: o sonho de Champagnat de educar amorosamente as crianças, adolescentes, jovens e adultos de todas as culturas, raças, gêneros e etnias e dizer-lhes do amor de Jesus por eles. A construção desse sonho exige o compartilhamento de utopias e desejos, abertura de coração e flexibilidade de pensamento dos homens e das mulheres maristas, hoje responsáveis pela missão do Instituto. Exige também que cada um desses homens e mulheres reconheça o desafio de se assumir como sujeito da missão e de se responsabilizar por ela, a partir de suas próprias vocações e de seu papel e modo de pertença ao Instituto (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 35).

Muitos processos precisam ser repensados e reorganizados. Cada setor tem suas atribuições na missão educativa evangelizadora, independentemente se forem colaboradores da escola, estudantes, docentes, equipe pedagógica ou gestores. Destaca-se o papel da equipe pedagógica, com seus gestores e professores, assim como a necessidade constante de aprimoramento profissional e alinhamento de processos.

A equipe pedagógica inclui quatro coordenações⁷ que atuam conjuntamente na grande maioria das demandas, por isso a importância de uma atuação em equipe. Essa equipe também acompanha e avalia a atuação docente (pro-

fessores) e discente (estudantes), sendo cada vez mais importante a reflexão de suas ações para a qualificação de seus processos. Além disso, exerce importante função de liderança na escola com a direção geral.

Conforme o Projeto Educativo do Brasil Marista (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010), o papel da gestão deve seguir um olhar tanto estratégico como compartilhado. O primeiro olhar destina-se a ações e procedimentos de acordo com o contexto atual; o segundo utiliza-se do diálogo e da participação, apostando na sinergia nos espaços. Uma gestão estratégica e compartilhada tem como principal objetivo:

[...] cumprir a missão, visão e os objetivos institucionais, de modo a garantir a perenidade da missão marista, do serviço e do negócio, sua sustentabilidade econômico-financeira, a qualidade educacional, o clima organizacional das escolas e da Rede, o respeito às necessidades das escolas e a qualidade de vida de seus colaboradores (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 72).

Em relação aos professores, então, torna-se importante destacar sua postura de liderança pedagógico-pastoral, assumindo as diversas temáticas do cotidiano, problematizando e ampliando os currículos oficiais, criando teias de significados, percebendo-se como autores e agentes de currículo. Estes devem estar pautados pela ética, acolhida, solidariedade, experiência com a diferença, pluralidade dos modos de ver, viver, ser e estar no mundo, reconhecendo-se como sujeitos culturais.

A implantação das Matrizes exige um aprimoramento e investimento de toda a comunidade escolar: dos professores, na aplicação direta com os estudantes, e da equipe pedagógica, no suporte a cada procedimento utilizado. O alinhamento entre os dois – professores e equipe pedagógica – mostra-se um desafio em meio a tantos processos inovadores, podendo envolver valores pessoais, profissionais e organizacionais. Para isso, torna-se de extrema importância a escuta dos educadores para que as demandas sejam acolhidas e solucionadas em conjunto.

Honorato (2012) diz que, para garantir a efetividade de uma gestão escolar, é necessário criar espaços de participação. O autor traz, em seu estudo valores sobre liderança, elementos que seriam de extrema relevância para a eficácia de uma gestão escolar e se embasa na importância da comunicação entre líderes e demais setores, criando um ambiente de confiança e interação e buscando a realização de todos, mas mantendo sempre o estudante no norte do trabalho a ser desenvolvido (HONORATO, 2012).

Nesse sentido, este estudo visa refletir sobre a postura da equipe pedagógica no processo de implantação das Matrizes Curriculares Maristas sob a ótica dos professores de uma instituição.

Metodologia

Para este estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada. Segundo Minayo (2004), a pesquisa qualitativa tem como objetivo a análise mais abrangente e em profundidade de fenômenos com alto grau de complexidade interna, mas em momento algum pretende generalizar os dados obtidos.

A pesquisa foi realizada em uma unidade educacional Marista, presente no interior do Rio Grande do Sul. Essa escola atua na comunidade há 60 anos, atendendo Educação Infantil, Ensino Fundamental (anos iniciais e finais) e Ensino Médio, totalizando 721 estudantes até o momento de realização desta pesquisa. Trabalham na instituição 68 colaboradores, dos quais 31 (46%) são docentes.

A implantação da proposta nesse colégio encontra-se em fase de formação dos professores e planejamento por áreas de conhecimento, ou seja, a construção da “malha-teia” entre os componentes das áreas do conhecimento. Convém salientar que, em algumas áreas, os docentes já estão buscando um olhar diferenciado na condução de suas aulas, de acordo com o conhecimento já internalizado da proposta das Matrizes.

Os participantes foram professores dessa unidade, escolhidos de acordo com os seguintes critérios: 1) Tempo de atuação no Colégio Marista, considerando professores que acompanharam o processo inicial de implantação das Matrizes e aqueles que precisaram se adaptar ao processo já em andamento; 2) Formações diversificadas; 3) Níveis de ensino diferenciados.

Ao todo, participaram da pesquisa oito professores (17% do grupo docente), sendo quatro atuantes na área dos anos iniciais (1º ao 5º ano) e quatro dos anos finais (6º ao 9º ano) e Ensino Médio, conforme o Quadro 1.

Como instrumento de levantamento dos dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada. A entrevista iniciava com o preenchimento de dados de identificação (idade, formação, tempo de atuação profissional, tempo de atuação Marista) e com os seguintes questionamentos:

- ✓ O que você acha da proposta desenvolvida nas Matrizes Curriculares Maristas?
- ✓ Você já tem trabalhado com essa abordagem? Se sim, de que maneira?
- ✓ De acordo com sua vivência com as diretrizes, quais são os seus principais desafios?
- ✓ Em sua opinião, quais estratégias você considera de fundamental importância que devem ser adotadas e desenvolvidas pela equipe pedagógica?

A coleta de dados foi realizada no mês de dezembro de 2016. Inicialmente, fez-se contato com cada participante para apresentar a proposta de estudo e, somente após explicação, confirmação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aplicou-se a entrevista, sempre de forma individual. A entrevista foi conduzida pela autora desta pesquisa, gravada e transcrita, para favorecer a posterior análise dos dados.

Quadro 1 – Perfil dos participantes.

	Sexo	Idade	Formação	Tempo de atuação docente	Tempo de atuação Marista	Níveis de atuação	Componentes que leciona
Participante 1	F	26	Licenciatura em história	5 anos	2 anos	Anos finais e Ensino Médio	História e filosofia
Participante 2	F	56	Bacharelado em publicidade e propaganda e licenciatura em letras	24 anos	8 anos	Anos finais e Ensino Médio	Língua portuguesa e produção textual
Participante 3	M	42	Licenciatura em história	17 anos	10 anos	Ensino Médio	História e geografia
Participante 4	F	30	Licenciatura em matemática	12 anos	1 ano e 4 meses	Anos finais e Ensino Médio	Matemática
Participante 5	F	33	Pedagogia	9 anos	11 anos	Anos iniciais	1º ano
Participante 6	F	37	Pedagogia	8 anos	1 ano	Anos iniciais	4º ano
Participante 7	F	37	Licenciatura em matemática e física	17 anos	4 anos	Anos iniciais	5º ano
Participante 8	F	18	Educação física	16 anos	6 anos	Anos iniciais	3º ano

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os dados da pesquisa foram tratados pela técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977), definida como um conjunto de técnicas para análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores que permitam a realização de inferências de conhecimentos.

Para isso, seguem-se alguns passos que normatizam o procedimento. Inicialmente, realiza-se um tratamento descritivo das informações; após, estabelecem-se

unidades de contexto ou de registro a partir de palavras-chave ou pequenas frases mais significativas; a seguir, codificam-se as informações; por último, organizam-se categorias, unidades mais abrangentes que abarcam os aspectos avaliados.

Resultados e discussão

No tratamento de dados desta pesquisa, foram definidas três categorias de análise de dados, tendo como base as questões aplicadas e as unidades de contexto encontradas.

O Quadro 2 a seguir ilustra as questões aplicadas, os principais aspectos apontados pelos participantes, que representam as unidades de contexto, e as categorias utilizadas.

Quadro 2 – Unidades de contexto encontradas na pesquisa.

Questão aplicada	Unidades de contexto	Categorias
O que você acha da proposta desenvolvida nas Matrizes Curriculares Maristas?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abordagem positiva. ✓ Seguimento de padrões mundiais. ✓ Implantação é lenta e gradual. ✓ Trabalhoso – desafio. ✓ Interdisciplinar. ✓ Momento de experimentação. ✓ Possibilidade de unir conteúdos. ✓ Instigante ao estudante. ✓ Prejudicial a questões disciplinares. 	Percepção na perspectiva da mudança curricular.
Você já tem trabalhado com essa abordagem? Se sim, de que maneira?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aulas interdisciplinares. ✓ Construção parcial das teias. ✓ Desafio aos estudantes. ✓ Planejamento na teoria. ✓ Globalização do conhecimento. 	Aplicabilidade no processo de mudança.
De acordo com sua vivência com as diretrizes, quais são os seus principais desafios?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conciliação do tempo. ✓ Trabalho em mais de uma escola. ✓ Aceitação da proposta. ✓ Trabalho em equipe. ✓ Inclusão de todos os componentes da área. ✓ Modificação dos procedimentos. 	
Em sua opinião, quais estratégias você considera de fundamental importância que devem ser adotadas e desenvolvidas pela equipe pedagógica?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhamento do planejamento à prática. ✓ Ampliação da comunicação. ✓ Organização dos horários e reuniões pedagógicas. ✓ Intercâmbio com outras unidades Maristas. ✓ Suporte aos estudantes. ✓ Esclarecimentos com a comunidade escolar. 	Proposições de melhoria: estratégias, currículo e inovação.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Percepção na perspectiva da mudança curricular

Os participantes desta pesquisa, de maneira geral, valorizam a metodologia proposta pelas Matrizes Curriculares Maristas. Eles dizem que estaria de acordo com padrões de educação referência em países desenvolvidos, possibilitando a inovação também no Brasil.

Todos os professores relataram perceber muitos desafios na implantação da metodologia, tornando-se um processo trabalhoso e lento, conforme se pode observar no relato a seguir:

Então acredito que é uma proposta inovadora, mas não é uma proposta muito fácil de se trabalhar, porque a gente vem de um ensinamento, de um magistério, de uma licenciatura que não trabalhava assim. Então é muito difícil tu desconstruir tudo aquilo que tu tinhas para inserir essa nova proposta, porque ela é inovadora, ela é desafiadora e ela faz com que tu pesquises, que tu procures, que eu vá atrás de material, de conhecimento, para interligar as áreas (Participante 7, 2016).

Nessa fala, percebe-se que alguns professores estariam em um processo de adaptação, em que precisam conhecer, compreender e assimilar a proposta e, assim, rever antigas metodologias e buscar novas estratégias, desde o planejamento até a aula propriamente dita.

A proposta das Matrizes, assim como outras abordagens recentes, exige investimento. Baillauguès (2001) afirma que os professores de séries mais adiantadas costumam estar mais vinculados aos conteúdos disciplinares; no entanto, nas abordagens mais atuais, além do domínio técnico, é necessário considerar as características relacionadas ao ato de ensinar, levando em conta a sua paixão pelo saber e pela capacidade de transmitir esse saber.

Contudo, a maioria dos professores percebe que essa proposta permite uma participação maior dos estudantes, instigando-os a desenvolver sua curiosidade e seu senso crítico de maneira mais autônoma.

Então, do que eu venho me apropriando em sala aula, quando a gente consegue juntar os conteúdos nucleares, eu acho que ela é válida porque ela vai fazendo com que o aluno construa e vivencie e a gente vai conectando diversas áreas do conhecimento e fazendo com que ele encontre o sentido entre conhecimento, unificando os conteúdos, unindo as aprendizagens, fazendo com que aquilo se torne verdadeiro, fazer com que haja sentido para o aluno, para que ele aprenda com significado. Eu acho que são muito válidos nesse sentido (Participante 6, 2016).

O apoio do professor em auxiliar o estudante a ser protagonista de sua aprendizagem seria uma das perspectivas complementares e inter-relacionadas das Matrizes, em que o sujeito também é responsável pelo seu aprendizado, tornando-se autorregulador de seu processo de formação (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2014).

Além disso, o ato de ensinar não pode ser considerado apenas como uma transmissão de conteúdos e métodos; é necessário considerar as comunicações verbais presentes em sala de aula, as interações vivenciadas, a relação e a variedade de situações em cada situação (PÁQUAY *et al.*, 2001).

Torna-se importante ressaltar a fala de um participante que questiona a abordagem quanto a aspectos disciplinares da proposta:

Num primeiro momento, dentro do formato das diretrizes acho que se perde um pouco em organização, mais precisamente em disciplina, mas pensando que ela vai ao encontro dos interesses reais dos alunos, talvez essa visão que tenho seja irreal (Participante 8, 2016).

Seria possível entender essa fala tendo em vista vários elementos: formação profissional, perfil de cada professor e algumas questões históricas da educação, que se refletem ainda hoje, quando o ambiente escolar valorizava relações autoritárias entre professores e alunos. De qualquer maneira, a disciplina na escola é uma questão importante e complexa. Conforme salienta Vasconcellos (2009), ela é uma exigência para o processo de aprendizagem, tanto em nível individual como coletivo, mas é preciso encarar o jovem na sua totalidade.

Nesse sentido, a participação em algumas decisões em sala de aula, o respeito e a aceitação do grupo também geram cargas emocionais importantes e, por isso, devem ser levados em conta. Da mesma forma, o professor precisa mediar adequadamente questões disciplinares para não desvalorizar outros temas geradores de interesse, visto que este último favorece a disciplina. Desse modo, disciplina e interesse são vias que se retroalimentam (VASCONCELLOS, 2009).

Aplicabilidade no processo de mudança

Essa categoria abrange questões referentes à prática dos professores e também aos desafios que eles vêm enfrentando no trabalho com as Matrizes Curriculares.

Na prática, alguns professores acreditam estar tomando várias atitudes em favor da proposta, enquanto outros estariam dando os primeiros passos. De forma geral, os educadores relataram estar realizando aulas mais interdisciplinares, com alguns outros componentes da área. Além disso, procuram fazer falas mais globalizadas, conectando conhecimentos com outras esferas e buscando uma maior participação dos estudantes, conforme se observa no relato a seguir de um professor de Ensino Fundamental I:

Não fazer as aulas tão teóricas e de que maneira? Deixar as crianças falarem mais, serem mais atuantes. Antes era mais de passar e eles ouvirem, então agora eles serem mais os protagonistas como é o que está pedindo, fazer uma coisa mais globalizada. Nem sempre é possível conseguir fazer tudo, juntar tudo, mas a gente está se esforçando para isso (Participante 5, 2016).

Na interdisciplinaridade, o desafio está em incluir todos os componentes de uma área. Para isso, os professores trazem argumentos diferenciados, dependendo do nível de ensino em que atuam. Os do Ensino Fundamental I, por exemplo, dizem ter dificuldades em conhecimentos específicos, o que prejudicaria, segundo eles, a ligação entre os saberes. A fala a seguir complementa:

Agora a maior dificuldade é fazer os links, porque a gente não tem o conhecimento profundo, por exemplo, de história, geografia, tu tens que estudar muito. E quando um professor que é da área de linguagens vai fazer o link automático, assim como eu faço o link automático da matemática com tudo, o professor de humanas vai fazer o link automático. De história aconteceu tal coisa naquela época, eu posso conectar com geografia, eu posso associar com filosofia, a principal dificuldade é isso (Participante 7, 2016).

As abordagens interdisciplinares realmente exigem um compromisso com a intercomunicação, ampliação e ressignificação de conteúdos, conceitos e terminologias (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010). Os professores de Ensino Fundamental I podem precisar se dedicar ao estudo das áreas especializadas para permitir o aprofundamento em determinados assuntos.

Entre os professores do Ensino Fundamental II e Ensino Médio, a dificuldade observada estaria relacionada a outros aspectos:

Eu vejo que é o encontro ainda... é encontro porque na minha área, que é uma área maior, sempre alguém está faltando, por N fatores, e o fator maior eu penso que é que hoje o professor não pode trabalhar em uma escola só. Então naquele momento ele teria que estar ali, mas, em outro momento, ele teria que estar na outra escola também, então está difícil às vezes o professor conciliar isso, embora ele saiba que ele tem que se organizar para a reunião naquele dia, “tenho reunião naquela escola”, mas ainda está difícil. Eu acho que ainda a questão do encontro para que a gente deixe tudo alinhavado como é que vai ser, aí é que está a dificuldade. Talvez haja até um pouco de interesse das pessoas também, [coisa que não], porque tu tens que te organizar, eu trabalho em três escolas, mas tal dia eu tenho que estar naquela reunião para resolver tal assunto e isso está com bastante dificuldade (Participante 2, 2016).

Nessa fala, observam-se questões referentes à organização do tempo dos professores. O participante aponta que alguns deles teriam dificuldades em participar do planejamento por áreas de conhecimento, pois se dividem em outros espaços escolares ou ainda demonstram falta de interesse.

O tempo e o encontro mostram-se neste estudo como imprescindíveis para as trocas de experiências e o planejamento de uma aula interdisciplinar. Em outros relatos, é possível perceber que os procedimentos necessários para montar uma matriz-teia do conhecimento podem ser de fácil organização quando os educadores conseguem se dedicar, com os colegas de área de conhecimento, à proposta.

Moll (2013) relata que o sentido de mudar a escola só terá validade para quem vive a escola, envolvendo diversas experiências e compartilhando papéis de protagonismo. Caso contrário, serão apenas normas a serem cumpridas, sem sentido e facilmente burladas.

Finalizando essa categoria, outra questão que estaria influenciando o desenvolvimento da proposta nessa unidade escolar estaria relacionada à aceitação da proposta. Conforme relatos nesta pesquisa, muitas vezes os perfis individualistas, com dificuldades de trabalhar em equipe, dificultam o andamento da proposta. Com isso, surgiria a necessidade de mudanças de paradigmas, antigamente caracterizados pela separação dos conteúdos conforme suas especificações e atualmente focados na interdisciplinaridade e transversalidade. Assim, percebe-se no relato a seguir:

Mudar o paradigma, mudar completamente, porque a gente vai sair de uma zona de conforto que é tu trabalhar teu conteúdo, tu não trabalhar em equipe, porque, querendo ou não, o professor, por mais que se fale, nós somos pessoas individualistas, nós não trabalhamos em equipe, a gente gosta muito de fechar a porta da sala de aula e nós e os alunos com raríssimas exceções, então mudar o paradigma dos professores em relação a trabalhar, abrir seu trabalho, fazer uma coisa mais ampla, acho que é o fator mais complicador, até mais que o tempo. Eu sei que eu estou me trabalhando (Participante 3, 2016).

A resistência durante um processo de mudança pode ser considerada normal, afinal exige rever posturas, ampliar olhares, alterar e qualificar estratégias. Além disso, conforme o perfil e o tempo de prática, o processo pode ser ainda mais difícil. Moll (2013) complementa que a mudança nas escolas estaria associada à mudança de uma cultura marcada por muitos anos de repressão político-cultural, caracterizados pela lógica de silenciamentos e mesmices e de racionalizações científicas uniformizadas.

No entanto, de acordo com outros relatos, a leitura, o estudo, o diálogo, a prática e a experiência possibilitam a internalização dos conceitos e uma atuação mais eficaz, com maior segurança na docência, facilitando a implantação das Matrizes.

Proposições de melhoria: estratégias, currículo e inovação

A última categoria revela alguns aspectos que, sob o entendimento dos participantes, facilitariam o seu trabalho com as Matrizes Curriculares, especialmente em relação a questões nas quais a equipe pedagógica poderia atuar para fortalecer o trabalho docente. Tais proposições estão de acordo com o objetivo deste estudo, que visa refletir sobre a postura da equipe pedagógica no processo de implantação das Matrizes Curriculares Maristas sob a ótica dos professores de uma instituição.

Inicialmente, muitos professores apontaram a necessidade de maior acompanhamento da equipe pedagógica no planejamento e na organização das teias, de maneira que ela possa indicar aspectos de reflexão e sugerir outras conexões que incluam a formação humano-cristã (espiritualidade Marista) nas propostas idealizadas pelos professores.

O Projeto Educativo Brasil Marista (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010) aposta em uma educação de qualidade, tanto para a formação acadêmica como para a humana, embasando-se em valores Maristas e em uma escola em pastoral. Nesse sentido, as escolas Maristas assumem um compromisso com seus estudantes de desenvolver valores, os quais podem ser aplicados com pouca frequência pelos professores.

A participação da equipe pedagógica no planejamento garantiria a continuidade e a interconexão entre os conteúdos nucleares da matriz com os valores Maristas, considerando a importância do espaço escolar em propiciar conhecimentos e valores, no qual a vida transita em sua complexidade e inteireza (MOLL, 2013).

O relato a seguir mostra a falta de uma maior participação da equipe pedagógica também na rotina da sala de aula, ressaltando a importância de problematizar o que está sendo realizado, oferecendo ainda feedbacks que qualifiquem o trabalho realizado.

Eu acho que é o estar junto, as vivências que a gente tem para passar para vocês, vocês estarem na nossa sala: “olha como vocês estão fazendo isso? Como que está sendo na parte de português e matemática? Como estão conseguindo juntar uma área das ciências da natureza?”. Então acho que é isso, ser uma parceira da outra, vocês saberem o que está acontecendo na sala, eu acho assim (Participante 5, 2016).

Por meio dessa fala, observam-se uma insegurança sobre a postura que professores precisariam adotar e o desejo em aprender. Percebem-se, dessa forma, a adesão dessa amostra de professores à proposta e o desejo de evoluir na sua prática. Dessa maneira, a troca com a equipe pedagógica torna-se imprescindível para essa evolução.

Perrenoud (2002) aponta a importância de desenvolver uma postura baseada na prática reflexiva, em que o profissional, em especial o professor, mantém uma relação analítica com sua ação não apenas em situações de dificuldade, mas em todos os momentos. A escola, por sua vez, pode favorecer momentos para essa análise e reflexão nas pessoas da gestão e na equipe pedagógica.

A equipe pedagógica apresenta um importante papel de questionamento com os professores. Longe de respostas ou posicionamentos rígidos, ela auxilia na postura autorreflexiva dos docentes como processo contínuo e permanente. De acordo com o Projeto Educativo (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010), um gestor Marista é desafiado a um novo estilo de gerenciamento, necessitando de competências diversas, como postura propositiva, tomada de decisões estratégicas, gestão de projetos, resolução de problemas, implementação de inovações e monitoramento de rotinas.

Conforme já apontado na categoria anterior, que traz o tempo como fator prejudicial para a organização, o planejamento e a execução da proposta, nessa categoria esse fator também é enfatizado, e a equipe pedagógica é citada para facilitar momentos de estudo e planejamento:

Agora, o que eu acho que ficaria bom é se, dentro das reuniões pedagógicas, a gente tivesse um tempo para sentar e planejar, porque normalmente a gente faz isso extra, sabe? Em algumas reuniões, que fosse em uma do mês ou alguma coisa assim, que tivesse aquele tempo da reunião destinado ao planejamento, a sentar e a conversar (Participante 6, 2016).

Percebe-se que o planejamento e a organização das teias têm provocado emoções diversas, como a ansiedade. A dificuldade do encontro e da discussão e finalização dessa etapa impossibilita a continuidade no processo, o que, no entanto, pode começar a gerar sentimento de frustração para aqueles que se engajaram na implantação das Matrizes. Muitos professores trazem em seus relatos uma solicitação de auxílio à equipe para viabilizar o tempo necessário a essa organização. Um dos participantes, inclusive, foi enfático ao sugerir que talvez fosse necessária uma postura mais rígida, a fim de que todos os professores participassem das reuniões e de outros momentos de planejamento, dizendo que:

Eu sei que é difícil lidar com gente, com pessoas, mas a escola acho que tem que impor, não vai por bem, vai por mal. Ela tem que impor: “Olha, tu vais ter que ter tantos dias, tantas horas para a nossa escola”. A escola não pode nos pagar com exclusividade, ok, nenhuma pode, é questão de realidade, mas o profissional tem que se focar, mas naquele dia (Participante 2, 2016).

Nessa unidade escolar, logo na ocasião da contratação, os docentes são orientados a participar das reuniões de professores, normalmente quinzenais, e precisam acordar sua participação nelas já na sua admissão. No entanto, muitas demandas são encaminhadas nessas reuniões, o que impossibilita uma maior dedicação à produção das Matrizes Curriculares. Além disso, eventualmente os professores podem faltar, em vista de outros compromissos profissionais, ainda que previamente combinados com a direção da escola. Nessa perspectiva, novas condutas podem ser adotadas pela equipe pedagógica com a direção para oportunizar outros horários de reunião, motivar os professores a participar desses momentos e rever o processo admissional de um docente.

O conceito de *accountability*, oriundo da Administração, mas que vem sendo adaptado à gestão escolar, pode auxiliar nessa reflexão (PESTANA, s/d). Pode-se definir tal conceito como a responsabilização de cada colaborador com suas funções e seus objetivos e, por fim, sua adesão e participação ao carisma Marista. A responsabilidade pode envolver desde cuidados com o espaço escolar até o comprometimento com suas atribuições e com o sonho de Champagnat.

Outras demandas também foram apontadas pelos participantes. Observa-se, além da questão temporal, a necessidade de intervenção com os estudantes, incluindo práticas que resgatem os hábitos de estudos e também aumentem a motivação para o aprendizado, garantindo que as Matrizes tenham continuidade, conforme o relato a seguir:

Eu acho que nos ajudar com essa disponibilidade de tempo, de planejar, que a gente consiga sentar juntos nas suas áreas e afins para planejar um pouco mais. Eu vejo que todo apoio que precisei até hoje na escola eu sempre tive, nunca tive problema com falta de apoio, jamais, nunca. Eu acho que de repente o que poderia ter um pouco mais é nessa parte do aluno para a gente de repente não perder... é a gente fazer de repente um trabalho junto, nós com vocês, alguma coisa que a gente consiga resgatar de repente esses alunos. Para que aí a gente consiga fazer as nossas propostas de planejamento, das teias, das sequências didáticas funcionarem (Participante 4, 2016).

Essas questões são levantadas principalmente por professores do Ensino Fundamental II e Ensino Médio, o que poderia estar associado a aspectos característicos da adolescência, além da complexidade dos conteúdos nesses níveis de ensino, interferindo na motivação dos estudantes. Um trabalho nesse sentido pode garantir o sucesso da metodologia, já que as Matrizes Curriculares Maristas também estão embasadas no perfil adolescente encontrado atualmente.

Além de um olhar sobre a adesão do estudante no processo, existem preocupações referentes a dificuldades de aprendizagem que necessitam de suporte da equipe pedagógica. Muitas dessas dificuldades são observadas nos estudantes, algumas associadas a algum diagnóstico clínico específico, enquanto outras referentes a peculiaridades (potenciais e dificuldades).

Nesse sentido, as Matrizes Curriculares Maristas apontam para um conceito importante a ser desenvolvido com os estudantes: a metacognição. Ela é definida pela capacidade humana de evoluir a consciência para conhecer suas fortalezas e fraquezas, as peculiaridades do aprender e a ponderação sobre o que não aprendeu e o que precisa melhorar.

Os professores podem auxiliar no desenvolvimento metacognitivo de um aluno e, por meio desse conhecimento, elaborar estratégias que promovam o seu aprendizado dentro das suas diversidades (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2014). A parceria entre professores e equipe pedagógica propicia o enriquecimento dessa construção, pensando estratégias realmente eficazes para o desenvolvimento de um estudante.

Além das estratégias a serem trabalhadas com os discentes, alguns participantes apontaram a necessidade de trabalho com seus responsáveis, aprimorando a comunicação, salientando seu importante papel de apoio cognitivo e emocional aos alunos e possibilitando que as famílias compreendam a proposta a ser desenvolvida.

Moll (2013) ressalta também a importância de instaurar na escola espaços nos quais os pais possam dizer as suas concepções e percepções sobre a escola e os professores possam explicar a forma como ensinam, justificando as estratégias escolhidas.

Dessa maneira, é possível dar continuidade ao trabalho realizado pelos professores em sala de aula e fortalecer a formação acadêmica e humana dos jovens Maristas.

A última questão apontada como estratégia que a equipe pedagógica pode utilizar estaria associada a experiências de benchmarking. Nesse relato, o docente demonstra interesse em conhecer a realidade de outras unidades Maristas para ver práticas de acordo com as Diretrizes Curriculares, visto que algumas já se encontram em processo mais avançado na implantação das Matrizes.

A questão do intercâmbio de conhecimento eu acho que é muito importante, eu falo muito nisso, nós temos escola como Champagnat, que está mais avançada, eu gostaria muito de saber como o Rosário está trabalhando, esse intercâmbio entre professores, porque nós vivemos muito isolados aqui (Participante 3, 2016).

O benchmarking apresenta-se como um importante instrumento de gestão, também com origem na Administração, que permite conhecer por meio de pesquisas a forma como outras empresas realizam suas atividades. Em muitos casos, pode-se verificar como conseguem um desempenho superior no mercado e, a partir dessa avaliação, planejar novas ações e qualificar as já existentes (PESTANA, s/d).

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo refletir sobre a postura da equipe pedagógica no processo de implantação das Matrizes Curriculares Maristas sob a ótica dos professores de uma instituição. Nesse sentido, pode-se perceber que a equipe pedagógica com os professores possuem vários desafios nos próximos anos para a implantação e solidificação das Matrizes Curriculares Maristas.

A escuta e a análise das informações dos participantes permitem o fortalecimento de toda a equipe escolar (professores, equipe pedagógica e direção), facilitando a comunicação e o alinhamento das demandas. O desafio para a equipe pedagógica é lançar um olhar estratégico sobre as necessidades para acompanhar o andamento do processo de implantação das Matrizes e garantir sua qualidade.

Tendo em vista a posição de liderança ocupada pela equipe pedagógica, é preciso avançar em muitos processos para a comunidade escolar, envolvendo ações de acompanhamento sistemático, fortalecimento de estratégias de feedback, organização e otimização dos momentos de reuniões, formações voltadas ao desenvolvimento da equipe, ações que fortaleçam sentimentos de pertença e comprometimento dos colaboradores e, por fim, ações de intercâmbio de conhecimento entre as unidades, ou seja, ações de benchmarking.

As estratégias que podem ser aplicadas visando à consolidação dos objetivos desta pesquisa incluem mais momentos de discussão entre a equipe e os docentes, para levantar demandas e construir intervenções em conjunto, para implementar um plano de formação continuada de capacitação teórica dos professores e, principalmente, para executar a proposta. Por último, sugere-se o alinhamento da equipe pedagógica com a direção para construir práticas de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento que promovam a qualidade de vida no trabalho e aumentem a motivação e o comprometimento dos docentes com a instituição.

O presente estudo apresentou elementos importantes a serem adotados pela equipe pedagógica, que permitem a continuidade da implantação das Matrizes Curriculares Maristas, aproximando os diferentes setores envolvidos no processo, alinhando necessidades e formalizando parcerias para garantir uma educação de qualidade nos Colégios Maristas, em especial na unidade em que esta pesquisa foi aplicada. Sugerem-se novos estudos em outras unidades Maristas, com um número maior de participantes, visando garantir a fidedignidade das informações apresentadas.

Recebido em: 12/07/2017

Revisado pelo autor em: 20/08/2017

Aceito para publicação em: 06/09/2017

Notas

1 Especialização em Gestão e Organização da Escola pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) (2016). Especialização em Gestão Curricular Marista pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) (em andamento). Especialização em Psicologia Clínica pelo Conselho Regional de Psicologia (2013). Graduação em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) (2011). Terapeuta Individual, Casal e Familiar (CEFI). Orientadora educacional no Colégio Marista Maria Imaculada da Rede Marista de Colégios e Unidades Sociais. E-mail: adripizetta@gmail.com

2 Mestrado profissional em Gestão de Negócios pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS) e Universidade de Poitiers, França (2013). Program Management Desenvolvimento (PMD) pelo Ise - Iese em São Paulo e Barcelona (2007). Pós-graduação em Gestão Empresarial pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) (1999). Especialização em Coordenação de Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo (1999). Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Porto-Alegrense de Ciências Contábeis e Administração. E-mail: contato@rogerioanele.com

3 Conteúdos que serão abordados na sala de aula, de acordo com a relevância, intencionalidades e articulações possíveis e necessárias para cada momento.

4 Instituição Confessional Católica voltada à educação.

5 Linguagens, Códigos e suas Tecnologias; Matemática e suas Tecnologias; Ciências da Natureza e suas Tecnologias; e Ciências Humanas e suas Tecnologias.

6 Conexões entre os saberes, valores, conhecimentos e especificidades conceituais dos componentes curriculares que trazem à tona noção ampla e sistêmica dos temas abordados.

7 Coordenação de turno, pastoral, pedagógica e serviço de orientação educacional.

Referências

BAILLAUQUÈS, Simone. Trabalho das representações na formação dos professores. In: PÁQUAY, Léopold et al. (Eds.). **Formando professores profissionais**: Quais estratégias? Quais competências? Porto Alegre: Artmed, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: introdução aos parâmetros curriculares nacionais. Brasília: MEC/SEF, 1997.

CASTELEINS, Vera Lucia; COSTA, Caroline. Orientação educacional e a formação do aluno em uma escola profissionalizante. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 7., 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Champagnat, 2007. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2007/anaisEvento/arquivos/PO-030-04.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2015

COORDENAÇÃO DE PASTORAL. **Cadernos Pastorais 1**: Juventudes. Porto Alegre: Rede Marista, 2013.

HONORATO, Hercules. O gestor escolar e suas competências: a liderança em questão. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 3., 2012, Zaragoza. **Anais...** Zaragoza, Espanha: ANPAE, 2012. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato_res_int_GT8.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2016

MARQUES, Cíntia Bueno; COSTA, Gilberto. Currículo em tempos de mudanças. **Caderno Marista de Educação**, Porto Alegre, v. 9, p. 8-10, 2015.

MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento: pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MOLL, Jaqueline. **Os tempos da vida nos tempos da escola: construindo possibilidades**. 2. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

PÁQUAY, Léopold et al. (Eds.). **Formando professores profissionais: quais estratégias? Quais competências?** Porto Alegre: Artmed, 2001.

PERRENOUD, Philippe. **A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

PESTANA, André. Aplicação de accountability e benchmarking em gestão escolar. **Revista Linha Direta**, s/d. Disponível em: <<http://linhadireta.com.br/publico/images/pilares/jblpte8p4oz.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

RODRIGUES, Alexandra. **A espiritualidade e o empreendedorismo na formação docente: um estímulo a uma prática mais humanizadora na educação**. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Especialização em Ensino Religioso) – Sociedade Vicente Pallotti, Santa Maria/RS, 2008.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL. **Projeto Educativo do Brasil Marista: nosso jeito de conceber a Educação Básica**. Brasília: União Marista do Brasil, 2010.

_____. **Tessituras do currículo marista: matrizes curriculares de educação básica do Brasil Marista: área de linguagens, códigos e suas tecnologias**. Brasília: União Marista do Brasil, 2014.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Indisciplina e disciplina escolar: fundamentos para o trabalho docente**. São Paulo: Cortez, 2009.