

## **Os desafios do gestor escolar na condução do processo de ensino e aprendizagem: a realidade de escolas públicas de ensino médio**

### **The challenges of the school manager in conducting the teaching and learning process: the reality of public high schools**

DOI:10.34117/bjdv8n3-107

Recebimento dos originais: 14/02/2022

Aceitação para publicação: 09/03/2022

#### **Escolástica Lisbôa de Oliveira**

Doutora em Ciências da Educação, Professora da rede estadual do Ceará

Instituição: Universidad Interamericana

Endereço Av. Gen. Afonso Albuquerque Lima - Cambéa, CEP: 60822-325 - Fortaleza - CE

E-mail: escolasticalisboa@yahoo.com.br

#### **Marcel Pereira Pordeus**

Mestre em Planejamento e Políticas Públicas (UECE)

Instituição: Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Endereço: Av. Dr. Silas Munguba, 1700 - Itaperi, CEP: 60714-903 - Fortaleza - CE

E-mail: marcel.pordeus@aluno.uece.br

#### **RESUMO**

Este artigo é uma síntese da minha dissertação de mestrado em Ciências da Educação realizado na Universidad Interamericana. Para tanto, iremos discorrer os desafios do gestor escolar no âmbito das escolas públicas do Ensino Médio, e seu processo de ensino e aprendizagem. Com efeito, sabemos que a educação pública brasileira enfrenta dois grandes desafios: a exclusão escolar e questões inerentes à qualidade do ensino. Segundo relatório das Nações Unidas, intitulado Cenário da Exclusão Escolar no Brasil, são 2,8 milhões de crianças e adolescentes que não frequentam a escola. Deste total, 57% (1,6 milhão) são jovens, com idades entre 15 e 17 anos, faixa etária do Ensino Médio, última etapa da educação básica. Logo, este trabalho objetivou analisar os espaços de atuação da gestão escolar democrática na condução do projeto político-pedagógico da escola para melhoria dos níveis de aprendizagem. A metodologia empregada para realização foi descritiva, análise comparativa com abordagem quanti-qualitativa. A pesquisa revelou a importância da liderança do gestor escolar na condução das ações e procedimentos que podem transformar o processo de ensino, de tal forma que seus reflexos sejam sentidos na aprendizagem dos educandos. Ficou evidente a importância da coleta e análise dos dados referentes aos resultados alcançados na aprendizagem. Essa prática qualificou o planejamento realizado pela equipe escolar e sinalizou para a importância de a escola conduzir processos internos de forma consciente e coletiva. Em escolas que se encontram com condições limitadas de funcionamento e que se localizam em áreas de vulnerabilidade social, o estabelecimento de altas expectativas na condução dos processos de aquisição dos conhecimentos cognitivos e atitudinais dos alunos mostrou-se como uma ação impactante. É indispensável que o gestor escolar interfira na garantia de espaço de atuação da comunidade escolar, em uma prática reflexiva e autônoma dos processos internos voltados para a efetivação da aprendizagem.

**Palavras-chave:** gestão democrática, projeto político-pedagógico, autonomia, aprendizagem.

## ABSTRACT

This article is a synthesis of my master's thesis in Educational Sciences carried out at Universidad Interamericana. To this end, we will discuss the challenges faced by school managers in the context of public high schools, and their teaching and learning processes. Indeed, we know that Brazilian public education faces two major challenges: school exclusion and issues inherent to the quality of education. According to a United Nations report, entitled School Exclusion Scenario in Brazil, there are 2.8 million children and adolescents who do not attend school. Of this total, 57% (1.6 million) are young people, aged between 15 and 17, the age group of high school, the last stage of basic education. Therefore, this work aimed to analyze the spaces for action of democratic school management in conducting the school's political-pedagogical project to improve the levels of learning. The methodology used was descriptive, comparative analysis with a quanti-qualitative approach. The research revealed the importance of the school manager's leadership in conducting the actions and procedures that can transform the teaching process, in such a way that its reflections are felt in the students' learning. The importance of collecting and analyzing data related to the results achieved in learning became evident. This practice qualified the planning done by the school team and signaled the importance of the school conducting internal processes in a conscious and collective way. In schools that have limited operating conditions and are located in areas of social vulnerability, the establishment of high expectations in the conduct of the processes of acquisition of cognitive and attitudinal knowledge of students proved to be an impactful action. It is essential that the school manager interferes in the guarantee of space for the school community to act, in a reflective and autonomous practice of internal processes aimed at the effectiveness of learning.

**Keywords:** democratic management, political-pedagogical project, autonomy, learning.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao analisarmos a evolução dos resultados do nosso país no Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb/Inep (1995-2015), constatamos que, nesse nível de ensino, o desempenho alcançado em Língua Portuguesa e Matemática revelam que os índices estão estagnados desde 2011. Nesses dois componentes curriculares, os quais constituem base para a aprendizagem, os resultados alcançados são menores que os de 1997.

Durante aproximadamente quatro décadas trabalhando em escolas de Ensino Fundamental e Médio da rede pública de ensino, dos quais 18 anos na gestão escolar, interrogava-me sobre as dificuldades encontradas por aqueles que desenvolvem o trabalho pedagógico na escola, pois, apesar dos esforços desenvolvidos durante o ano letivo, os resultados alcançados não evoluíam na velocidade necessária para garantir, além do acesso, a permanência e o sucesso paratodos os educandos. Vivenciei dois momentos distintos na educação brasileira, antes e depois da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996). Quero destacar da

minha experiência pessoal, a forte centralização da administração verificada na fase anterior, com todas as ações planejadas nas instâncias superiores à escola.

Conforme visto em Luck (2011), o processo de descentralização da educação teve início com a implantação da gestão democrática decorrente do entendimento de que apenas localmente é possível promover a gestão da escola, assim como do processo educacional que ela é responsável, já que a escola é uma organização social, e o processo educacional que desenvolve, é altamente dinâmico. Diante disto, qualquer esforço realizado com objetivo centralizador e distante da escola estaria destinado ao fracasso.

Como pesquisadora, tenho a esse respeito as seguintes inquietações: como os gestores escolares podem atuar nesse novo contexto de descentralização para organizar o trabalho pedagógico da escola pública com êxito na aprendizagem? Quais os verdadeiros limites e as possibilidades de atuação na melhoria dos resultados da escola, e, conseqüentemente, do nosso país?

Relembrando Vieira (2009), vimos que a gestão democrática exige rupturana prática administrativa da escola com o enfrentamento das questões da exclusão e reprovação, e da não permanência do aluno na sala de aula, que vem provocando a marginalização das classes populares. Na visão do autor, esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político-pedagógico, ligado aos interesses e às necessidades da população. Sendo fundamental compreender em profundidade os problemas postos para a nova prática pedagógica que passa a ser a exigência da gestão democrática.

Diante do exposto, há necessidade de pesquisar a prática de gestores escolares na condução das ações desenvolvidas no cotidiano escolar, diante das mudanças na educação brasileira, com a implantação da gestão democrática e o reconhecimento dos graus de autonomia na gestão de processos. Foi nessa direção que optei por uma aproximação do cotidiano da escola como pesquisadora, para entender até que ponto esse espaço pedagógico é também local de relações políticas, pois abriga tensões, interesses e visões diferentes sobre a realidade que, uma vez ignorados, podem interferir na condução dos processos escolares.

Desse modo, nesta pesquisa temos a seguinte questão central: como a gestão escolar pode atuar para minimizar os resultados negativos no Ensino Médio, garantindo mais qualidade na aprendizagem dos educandos? O objetivo geral foi: analisar os espaços de atuação da gestão escolar democrática na condução do projeto político-pedagógico da escola para melhoria dos níveis de aprendizagem dos estudantes.

Os objetivos específicos foram: abordar as mudanças ocorridas na educação brasileira que resultaram na implantação da gestão democrática da escola pública; analisar a experiência

desenvolvida por gestores escolares de escola pública de Ensino Médio, com vista ao cumprimento dos princípios democráticos para formação cidadã. A perspectiva teórica com a qual trabalhamos é aquela que se opõe à visão de escola como espaço de alienação, voltada para objetivos relacionados com a reprodução das relações de dominação e exploração que têm influenciado negativamente na luta contra a desigualdade social. Defendemos a escola como espaço para construção de autonomia e libertação, particularmente aquela delineada por Freire (2016).

Justificamos a escolha do assunto pelo interesse em compreender melhor a organização da gestão escolar, na perspectiva da escola democrática que deve garantir oportunidades para todos os alunos, partindo do pressuposto de que eles chegam ao Ensino Médio apresentando níveis de aprendizagem e condições de vida diferentes.

Para Leite (2011), a gestão escolar representa uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam a forma de pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.

### 1.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA

Assim como o acesso, igualmente importante, com a implantação da Constituição Federal de 1988, foi o estabelecimento de princípios democráticos para a gestão da educação que, até então, era submetida a um forte controle da administração central. Com a ressignificação do papel da escola, era necessário estabelecer novas mudanças, entre elas, com relação à sua administração. A LDBEN/1996 traz no seu texto a garantia dessas mudanças. Vejamos o que coloca o art. 3: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “[...] VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]”.

O texto da referida Lei estabelece, pelo art. 14, que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, a serem estabelecidas de acordo com suas peculiaridades e conforme os princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes (BRASIL, 1996, online).

Já o artigo 15 estabelece que:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, online).

Veiga<sup>1</sup> (2004, p. 19) descreve:

A gestão democrática implica necessariamente o repensar da estrutura de poder da escola, tudo em vista de sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora.

Sobre o tema da gestão democrática, que rompe com o modelo de administração centralizadora, praticada até então na condução da educação brasileira, Luck (2007, p. 36) afirma que:

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizado pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos do seu processo de implantação.

A gestão democrática exige ruptura na prática administrativa da escola, com enfrentamento das questões da exclusão e reprovação e da não permanência do aluno na sala de aula, que vem provocando a marginalização das classes populares (VIEIRA, 2009).

Na visão do autor, esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político-pedagógico ligado aos interesses e às necessidades da população, sendo fundamental compreender em profundidade os problemas postos, para uma nova prática pedagógica que passa a ser a exigência da gestão democrática.

A Gestão Escolar representa uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam a forma de pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto

oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável (LEITE *et al.*, 2011).

Os autores explicam que o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre seu mundo e acerca de si 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.

A escola democrática possui a tarefa imprescindível de ouvir a comunidade escolar, conhecer necessidades e potencialidades desta. Enfim, é necessário construir um diagnóstico que possa servir de base para a realização do trabalho. Acrescenta-se que a educação de qualidade, democrática e emancipatória, é aquela que integra e partilha as diferenças e que responde aos interesses coletivos. Conforme Luck (2011, p. 23), “[...] a gestão democrática tem como fundamento inicial a descentralização da educação, decorre do entendimento de que apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional”, pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado. Também é, sobretudo, como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social.

A autora afirma ainda que a Gestão Escolar é o termo que passou a substituir o termo administração escolar, significando não apenas mera mudança terminológica, mas alteração conceitual ou mesmo paradigmática que tem sido alvo de muitas controvérsias (LUCK, 2011).

Libâneo (2015, p. 27), ao discorrer sobre a organização da gestão das escolas, coloca que:

[...] fazer justiça social na escola hoje, construir uma escola democrática hoje, significa assegurar as condições pedagógicas e organizacionais para se alcançar maior qualidade no processo de ensino-aprendizagem visando ao desenvolvimento intelectual, afetivo e moral para todos os alunos.

O autor, ao explicitar alguns princípios básicos para a gestão escolar nos dias atuais, ainda aduz sobre a gestão democrática ao afirmar que, quanto mais os gestores da escola se empenharem em assegurar aos alunos a apropriação da cultura e da ciência, por meio da atividade de aprendizagem/estudo, mais democrática será a escola.

Porém, a educação pública brasileira enfrenta, na atualidade, pelo menos dois grandes desafios: a exclusão social e a qualidade do ensino. Segundo relatório das Nações Unidas intitulado Cenário da Exclusão Escolar no Brasil, são 2,8 milhões de crianças e adolescentes que

não frequentam a escola da escola. Deste total, 57% (1,6milhão) são jovens, com idades entre 15 e 17 anos, faixa etária do Ensino Médio e última etapa da educação básica.

Ao analisarmos a evolução dos resultados do nosso país no Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb/Inep (1995-2015), constatamos que, nesse nível de ensino, o desempenho alcançado em Língua Portuguesa e Matemática revelam que os índices estão estagnados desde 2011. Nesses dois componentes curriculares, os quais constituem base para a aprendizagem, os resultados alcançados são menores que os de 1997 (FERREIRA; PAIM, 2018).

Dessa forma, novas práticas passam a ser importante no interior da escola a partir desse processo de descentralização da educação, iniciado com a implantação da gestão democrática. A mais importante delas, talvez seja a elaboração do Projeto Político-Pedagógico por cada unidade escolar.

## 1.2 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PEDAGÓGICO DESENVOLVIDO PELOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA DA ESCOLA: A GESTÃO DE ENSINO E A APRENDIZAGEM

A fragmentação verificada na divisão das atividades do trabalho desenvolvido no interior da escola produz ações desconectadas que comprometem a unidade do trabalho escolar. A autonomia, dessa forma, fica comprometida. É sobre esse fato que nas orientações para a fortalecimento dos Conselhos Escolares o Ministério da Educação adverte MEC (2004, p. 24):

Acontece que, assim como na sociedade, há uma visível fragmentação das atividades na escola. Nela, predominantemente, os diretores coordenam as atividades, os professores ensinam, os alunos estudam, os orientadores educacionais apoiam os estudantes, os supervisores ajudam os docentes, os técnicos administrativos cuidam da escrituração escolar e do atendimento ao público, os funcionários da escola fazem a limpeza e a manutenção dos aspectos físicos da escola, e os vigias e porteiros cuidam da segurança.

Quando esses profissionais não se articulam entre si e realizam suas atividades desconectadas do todo, a tendência é que todo esforço empregado seja esvaziado na fragmentação do trabalho escolar. Assim, perdemos a noção do que é viver em sociedade, e as nossas lutas passam a ser individualizadas. Posturas próprias do sistema de organização econômica, política e social do capitalismo.

O trabalho pedagógico desenvolvido pelos profissionais da escola é o que, de fato, vai definir se a gestão terá um caráter democrático ou não. O ponto principal da nossa reflexão é a importância das ações realizadas por esses profissionais na construção da autonomia da escola,

com vista ao atendimento das necessidades dos estudantes, rompendo definitivamente com a centralização das decisões, enfim, são eles que estão mais próximos da comunidade.

Quanto ao desenvolvimento do educando para o exercício da cidadania e a inserção no mundo do trabalho, conforme prescrito legalmente, ocorre na medida em que esses profissionais elaboram a proposta pedagógica curricular com intencionalidade.

O trabalho da equipe gestora e dos professores está essencialmente na base de todo o trabalho pedagógico que vai ser desenvolvido pela escola. Ou seja, todo o planejamento curricular, assim como a realização das atividades da escola podem ser mediados por gestores e professores, porém sem a exclusão de nenhuma das partes envolvidas no processo. Nesta mediação, todos são importantes. Esses profissionais, em especial aqueles que estavam na direção das escolas e os professores, ao longo de uma determinada fase histórica, tiveram suas funções caracterizadas pelo controle da administração central. Porém, diante do novo marco legal, implantado com a LDBEN, não é possível implantar um novo modelo de gestão conservando as velhas práticas excludentes, elitistas e injustas da educação brasileira.

É mister considerar, ainda, que vivemos em um contexto neoliberal, com o recolhimento gradativo das políticas de bem-estar social. Dificilmente, o Estado vai empregar esforços para democratização do saber, sem que tal iniciativa seja assumida pela sociedade civil. Em se tratando da unidade escolar, isso significa que as mudanças vão se efetivar na medida em que a comunidade escolar participar efetivamente da elaboração da proposta pedagógica e, conseqüentemente, da gestão da escola, em um processo de construção da autonomia necessária para fazer frente às propostas centralizadoras.

O processo de autonomia precisa fundamentar-se na interação de todos os indivíduos representantes da comunidade escolar e local que se reconhecem como atores fundamentais na tomada de decisões coletivas. Barroso<sup>3</sup> (1996, p. 186) acrescenta que:

A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa ou interna), dos quais se destacam: o governo os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local.

Noletto (2009, p. 42) menciona que a autonomia passou a se constituir a palavra de ordem para construção de uma escola efetivamente democrática. Ela deve ser construída dia a dia por todos os educadores e pela comunidade. A autora também aponta que:



A autonomia representa um princípio de gestão quando oportuniza a participação na tomada de decisões, fomentando a avaliação dos resultados e direcionando o olhar de todos os atores envolvidos nesse processo para o planejamento das ações, atividades e projetos a serem desenvolvidos pela escola.

A escola representa uma dentre outras instituições da sociedade civil que no seu conjunto assume a função de elaborar e expandir ideologias. É uma ferramenta ideológica capaz de auxiliar na formação do consenso necessário para que a classe detentora do capital e dos meios de produção perpetue sua dominação sobre a classe trabalhadora (SOARES, 2014).

Sabe-se que a escola pode reproduzir no seu interior as relações desiguais injustas da sociedade capitalista em que se insere, através do modelo de educação que foi utilizado historicamente para a elite. Por outro lado, a escola pública encerra a possibilidade de instrumentalizar os estudantes por meio de recortes e da transmissão de conhecimentos científicos que lhe têm sido historicamente negados, via currículo escolar (PARO, 1990).

O autor diz que é necessário mencionar que a escola possui caráter produtor que lhe é próprio, ligado à forma como ela insere em seu meio a questão da cultura. É neste contexto que se ampliam os horizontes do conhecimento e da relação deste com a formação da consciência, o que propicia que sejam ampliadas e modificadas as formas de reflexão. É nessa ideia de sociedade e escola que investigamos o papel do gestor escolar na condução do processo de organização do trabalho pedagógico, na perspectiva da gestão democrática prevista na Lei, apesar das interferências ocasionadas pela implantação das políticas neoliberais contemporâneas que interferem desde sua formação e, conseqüentemente, quando da gestão da escola.

É importante analisar a função desses profissionais da educação no cumprimento dos preceitos legais, em especial na condução dos processos de transformações das injustiças sociais e econômicas através da emancipação política. Esta não é uma tarefa impossível de ser realizada na unidade educacional, juntamente com os docentes. Quanto ao papel transformador que a escola pode e deve exercer, podemos destacar as concepções acerca dessa possibilidade defendidas por Freire<sup>6</sup> (2008, p. 75), ao afirmar que:

O mundo não é. O mundo está sendo. Como subjetividade curiosa, interferidora na objetividade com que dialeticamente me relaciono. Meu papel no mundo não é só o de quem constata o que ocorre, mas também o de quem intervém como sujeito de ocorrências. Não sou apenas objeto da História, mas seu sujeito igualmente.

Na visão do autor, o homem deve ser sujeito da própria história, e a forma como a escola desempenha sua função social poderá contribuir na construção de um sujeito capaz de compreender e melhorar, através do conhecimento, o mundo em que vive. Diante do exposto,

não se pode aceitar a escola apenas como espaço de alienação, de controle social. Representa um local de contradições e antagonismos e deve ser também palco para criação de situações pedagógicas que possibilitem mudanças necessárias para uma sociedade mais igualitária.

Conforme Morin (2012, p. 52), o humano é ao mesmo tempo um ser plenamente biológico e plenamente cultural, que se não dispusesse plenamente de cultura, seria um primata do mais baixo nível.

O homem somente se realiza plenamente como ser humano pela cultura e na cultura. Não há cultura sem cérebro humano (aparelho biológico dotado de competência para agir, perceber, saber, aprender), mas não há mente (*mind*), isto é, capacidade de consciência e pensamento, sem cultura (MORIN, 2012, p.52).

Segundo Luck (2013, p. 45), “[...] os profissionais das escolas precisam ter compreensão sobre todas as questões que envolvem a escola e os alunos, refletindo sobre a efetividade e responsabilidade social”. A gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalece princípios comuns de orientação, norteia a construção da autonomia competente que garante o cumprimento de normas, leis, princípios e diretrizes comuns.

Na concepção da autora, a nova óptica do trabalho da direção deve ter o objetivo de promover o desenvolvimento do ensino voltado para aquisição de aprendizagens significativas e a formação dos alunos. O envolvimento dos profissionais da educação com a realização da prática constitui-se uma condição básica da gestão democrática, efetividade de ações e autonomia da escola.

Essa preposição de autonomia deve organizar e dar direcionamento ao conjunto todo, de acordo com os estatutos sociais e objetivos gerais da educação. A autonomia não é “soberania”, é consequência limitada, uma vez que as ações mobilizadoras da energia do conjunto somente são possíveis mediante liderança, coordenação geral efetiva e competente, a normatização, entendida em seu espírito maior, em associação com a necessária flexibilidade. Na visão de Soares (2014, p. 24), “[...] a instituição escolar e todas as ações dos profissionais de educação precisam ser pautadas pela clareza das metas a que se propõem e encaminhadas de tal forma que sejam possíveis atingir tal objetivo, como atividade intencional”.

Soares (2014, p. 20) afirma que, “[...] a Lei estabeleceu orientações educacionais, mas são os profissionais da educação e a comunidade que precisam organizar e definir as práticas pedagógicas”, conforme a realidade social, econômica e cultural. Desta forma, construindo autonomia em relação a atender aos reais interesses daqueles que formam a comunidade a qual oferece os serviços. Enfim, o trabalho pedagógico desenvolvido pelas escolas está relacionado com a formação dos educandos, que supõe a construção de sujeitos capazes de produzir

conscientemente mudanças na sua história individual e da sua comunidade, considerando que essa formação ocorre tanto no âmbito individual como social.

Para cumprir essa função, os profissionais da educação precisam construir outro conhecimento importante para o desenvolvimento do trabalho que vem da comunidade na qual a escola está localizada e presta serviços educacionais. Esse saber diz respeito às características e necessidades. A construção de diagnósticos é fundamental para elaboração das ações a serem desenvolvidas.

Nunca é demais repetir sobre a necessidade que os profissionais da educação que atuam no espaço da escola, tenham autonomia para decidir coletivamente quais os recortes que devem ser feitos quanto ao conhecimento a ser assimilado pelos estudantes, ou seja, para que possam, diante das reais necessidades apresentadas por eles, escolher aqueles que serão importantes para o desenvolvimento da formação a ser construída. Prado *et al.* (2009, p. 22) explicam que “[...] a escola representa comunidade de práticas e de vida em que se faz como lugar de aprendizagem”, de vivência de valores e respeito ao outro, em que se estreitam vínculos por meio da aprendizagem de conteúdos previamente estandardizados que permitem o amadurecimento intelectual e a formação da personalidade dos indivíduos.

Para os autores, na escola, os alunos amadurecem e aprendem através das relações com os colegas e os educadores, dos conteúdos significativos para a vida, por meio das interações que forjam as convivências, sejam conflituosas, fraternais ou para determinação do ser humano (PRADO *et al.*, 2009). A autonomia é um processo de construção que deve ser desenvolvida com a participação de todos os envolvidos da escola, visando superar as barreiras naturais que ocorrem no cotidiano. É um processo coletivo e participativo em que todas as decisões precisam ser compartilhadas. É a ação em torno de um projeto político-pedagógico. A autonomia pressupõe corresponsabilidade quando requer a participação da comunidade na tomada de decisões e pelos representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, como pais, alunos, professores e servidores administrativos (NOLETO, 2009).

Portanto, quanto maior a autonomia, também será a responsabilidade dos que fazem a escola. Existe relação diretamente proporcional, pois quando a escola presta contas de seus atos, cumpre seus compromissos e é capaz de responder por suas ações, de modo a avaliar seus procedimentos, demonstra competência em seu fazer pedagógico. Porém, a escola ainda convive com as interferências de projetos que são elaborados em outras instâncias e chegam à escola através de técnicos, que, na maioria das vezes, a escola só tem a opção de aderir.

## 2 CONCLUSÃO

O objetivo central dessa pesquisa foi analisar os espaços de atuação da gestão escolar na condução do processo político-pedagógico da escola com êxito na aprendizagem dos alunos, tendo como perspectiva teórica a concepção de escola enquanto espaço para construção de autonomia, particularmente aquela delineada por Paulo Freire.

Ao final da nossa análise, identificamos alguns desses espaços que se mostraram importantes na atuação do gestor escolar, principalmente na condução do processo de ensino e aprendizagem que, ao final do trabalho, demonstraram ter influenciado na elevação do índice de aprovação dos alunos. Todos eles relacionados com os grandes desafios enfrentados nas escolas de Ensino Médio regular, ou seja, a falta de participação dos pais ou responsáveis no desenvolvimento acadêmico dos filhos, a infrequência dos alunos às aulas e os baixos rendimentos de aprendizagem verificados principalmente nos dois primeiros bimestres letivos.

A pesquisa revelou a importância da liderança do gestor escolar na condução das ações de intervenção com foco na aprendizagem, diante de cada novo resultado que se apresenta no cotidiano escolar. Os dados, muitas vezes organizados para atender demandas burocráticas da administração central, revelaram-se de grande relevância para a unidade de ensino como subsídio no diagnóstico da realidade a ser trabalhada. Percebemos que nas escolas que se encontram em condições limitadas de funcionamento e que se localizam em áreas de vulnerabilidade social, o estabelecimento de altas expectativas no que diz respeito à aquisição dos conhecimentos cognitivos e atitudinais pelos alunos mostrou-se uma ação de grande impacto. Outro ponto importante refere-se ao planejamento de atividades semanais pelos professores e gestores, que sinalizam para importância de a escola conduzir os processos internos de forma autônoma.

Esperamos que nossa pesquisa, pela reflexão dos temas aqui abordados, tenha sido mais um passo na compreensão do trabalho da gestão escolar na perspectiva de construção de uma escola democrática com espaços de autonomia construídos para a promoção da aprendizagem do aluno. A análise do percurso histórico da educação brasileira, que revela aspectos elitistas, excludentes e centralizadores do modelo utilizado até a implantação da LDBEN/1996, enquanto prática de organização da gestão democrática da escola, o PPP representa avanço considerável para o rompimento com a centralização dos processos da educação.

Nosso percurso permitiu que fosse desenvolvida, através da observação do cotidiano e análise dos documentos, uma visão mais abrangente da organização da escola. Foi importante verificar até que ponto ocorreram mudanças no interior da escola desde a implantação dos dois elementos constitutivos da gestão democrática previstos na LDBEN/1996, a saber: o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar. Percebemos a importância de a gestão escolar estar

atenta ao fato de que a documentação não deve apresentar pontos conflitantes para que possam garantir a lisura dos processos e o cumprimento da Lei. Além da salutar preparação da escola para enfrentamento dos processos centralizadores e desconectados da realidade da comunidade escolar. Essa é a função mais importante para aqueles que fazem parte da comunidade escolar, em especial, os gestores, pela liderança que devem exercer.

Com relação ao principal documento da gestão democrática da escola, nossa pesquisa nos levou a concluir que o PPP demonstra estar em conexão com as concepções teóricas que consideram a escola como espaço de transformação da realidade social vivida atualmente, com vista a construção de uma sociedade mais justa. Em se tratando de escolas públicas que atendem uma população de localidade vulnerável, acreditamos ser este o propósito.

Por outro lado, devemos considerar a interpretação da Lei dada pelos órgãos da administração nas esferas Federal, Estaduais e Municipais que perceberam a construção da proposta curricular realizada pela escola como demanda burocrática. Umavez que sua elaboração foi construída, estavam atendidas as prerrogativas da Lei.

A nossa pesquisa não só permitiu perceber as contradições contidas nos documentos escolares numa demonstração de que foram realizados, no mínimo, para atender demandas burocráticas e sem a devida participação da comunidade escolar, como contribuiu para percebermos as situações distintas quanto aos encaminhamentos dados pelas gestões das escolas pesquisadas na condução do planejamento das atividades a serem realizadas pelos professores e alunos em sala de aula.

Foi possível percebermos a cultura escolar ainda impregnada de ações isoladas, ora planejadas na escola, ora planejadas pela SEDUC, numa demonstração clara de que a autonomia da escola sofre um verdadeiro boicote de todos os lados. Dessa forma, a gestão democrática dificilmente se efetivará. A sugestão é no sentido de que o Conselho Escolar possa mobilizar, discutir, deliberar, planejar e fazer parte da solução dos problemas da escola juntamente com o núcleo gestor, numa parceria consciente no desenvolvimento das ações, acompanhando, avaliando e corrigindo os caminhos que possibilitarão a construção de aprendizagens significativas pelos alunos. Por outro lado, isso não significa que aqueles que compõem o Conselho Escolar na escola não precisem zelar pela autonomia desse colegiado, com relação à gestão escolar fomentando mais espaços para participação de todos os segmentos da escola.

Ficou evidente a importância em levantar e analisar dados referentes aos resultados dos anos anteriores e do ano em exercício. Essa prática qualifica a avaliação realizada pela equipe escolar e por todos envolvidos com o processo, a saber: professores, funcionários, alunos e pais. Considerando o trabalho realizado para reduzir o índice de abandono da escola, podemos afirmar

que são os gestores e professores que, com um trabalho organizado com intencionalidade, determinam se, de fato, uma escola é democrática ou não. Não devemos esquecer de que o acesso às informações sobre a realização de todas as ações desenvolvidas no interior da escola, não deve ser apenas para os órgãos da administração central. A comunidade escolar deve ser a primeira instância de apresentação e avaliação dos resultados escolares.

Percebemos que são as velhas e novas práticas de ensino convivendo no mesmo ambiente escolar que provocam o descumprimento com relação aos acordos feitos no PPP, que, por sua vez, podem comprometer os resultados da aprendizagem. Sendo importante, para o gestor, garantir a pluralidade de ideias sem descuidar do ensino e da aprendizagem.

Logo, recomendamos, diante dessas constatações, maiores discussões sobre a atuação dos diversos segmentos da escola, pois amplia o trabalho, a comunicação e a negociação entre todos os envolvidos, viabiliza as ações existentes no Projeto Político-Pedagógico, além de contribuir com a concretização da autonomia da Unidade Escolar em relação a uma possível centralização das ações. Os espaços destinados à análise do PPP podem ser organizados pelo menos no início de cada bimestre letivo quando os resultados da aprendizagem estão sendo avaliados, tornando-os significativos e integrados ao planejamento da escola.

Essa prática deve anteceder qualquer manifestação dos órgãos centrais. A construção da autonomia, tão necessária para a gestão democrática, pressupõe essa compreensão. Essa postura do gestor será muito bem recebida por toda comunidade escolar, cujo anseio por participação é fácil perceber quando realizamos a observação do seu cotidiano. No que se refere à construção da proposta pedagógica curricular e à construção dos colegiados nas escolas, enquanto estas constituírem ações impostas pela administração central, ao invés de ser pelo protagonismo dos atores escolares, a gestão democrática da escola não passará de uma utopia. Este deve ser mais um importante desafio para o gestor escolar, tirá-lo da condição de utopia para recheá-lo de significados a prática cotidiana da escola ao incluir no processo, pais, alunos e comunidade organizada.

Ademais, vale ressaltar a forma respeitosa como a Secretaria da Educação do Estado implantou em 2009 o PPDT, pela qual, cada unidade escolar mobilizada pode decidir sobre sua implantação na escola, e cuja importância é unanimidade até hoje por toda comunidade escolar que considera esse projeto imprescindível para a organização da escola. Devemos aprofundar nossa pesquisa no que diz respeito à possibilidade em estabelecer uma participação bem maior dos segmentos da escola em todos os momentos de organização do trabalho escolar, rompendo com o monopólio das decisões por aqueles que constituem o Núcleo Gestor e a Congregação de

Professores. A construção de uma escola autônoma deve ser feita pela participação de todas as pessoas envolvidas no processo educativo, sustentando-se no diálogo.

Enfim, deve-se considerar a impossibilidade em ficarmos indiferentes diante das profundas desigualdades vividas pela população do nosso país. Fazendo-se necessário garantir, a cada dia, espaços para construção de participação cada vez mais abrangentes. A escola é uma das instituições sociais que, ao ser construída pela comunidade escolar e local, poderá romper definitivamente com a massificação histórica que desconsidera a diversidade e produz exclusão no nosso país.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída**. Porto: Ed. Porto, 1996.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.presidencia.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 5 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Escolar e Direitos Humanos**. Brasília: Presidência da República, Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2008.

FERREIRA, Marieta de Moraes; PAIM, José Henrique. **Os desafios do ensino médio**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 54. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2016.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1992

FREIRE, Paulo. **Pedagogia dos sonhos possíveis**. Ana Maria Araújo Freire (Org.). São Paulo: Ed. da Unesp, 2008.

LEITE, Acenilia de Oliveira *et al.* **Princípios da Gestão Escolar Democrática**. 2011. Disponível: <http://www.redentor.inf.br>. Acesso em: 05 dez. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 6.ed., ren. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LUCK, Heloisa. **Liderança em Gestão Escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

LUCK, Heloisa. **A Gestão Educacional - Uma questão paradigmática**. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

LUCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed., Petrópolis: Vozes, 2007.

NOLETO, Eusébia de Araújo. **Gestão Compartilhada: Autonomia da Escola**. 2009. Disponível: <http://www.consad.org.br>. Acesso em: 26 dez. 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Atica, 2000.

PRADO, Antonia Ieda de Souza *et al.* **Gestão Escolar - Saber Fazer**. Fortaleza: Edições UFC, 2009.

SOARES, Marco Aurélio Silva. **O Pedagogo e a Organização do Trabalho Pedagógico**. Curitiba: Intersaberes, 2014.



VEIGA, Ilma Passos. **Projeto Político-Pedagógico, Conselho Escolar e Conselho de Classe: Instrumentos da Organização de Trabalho.** 2005. Disponível: <http://www.anpae.org.br>. Acesso em: 19 dez. 2021.

VIEIRA, Vera Lucia Marschall; ALMEIDA, Janaina Aparecida Mattos. **A Função Social da Escola Pública: A Especificidade do Trabalho na Sala de Aula.** 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2387-8.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.