

A GESTÃO ESCOLAR EM PROL DA CONSTRUÇÃO DE UMA PRÁTICA PEDAGÓGICA SOCIAL, HUMANIZADA E EMANCIPATÓRIA

SCHOOL MANAGEMENT IN FAVOR OF BUILDING A SOCIAL, HUMANIZED, AND EMANCIPATORY PEDAGOGICAL PRACTICE

Iquéia Maria Canalli Ebbing¹

Daniela Leal²

RESUMO:

O presente artigo intenta apresentar os resultados de uma pesquisa de mestrado, a qual teve por objetivo analisar as ações adotadas pela equipe gestora da Escola de Educação Básica Rosina Nardi, no município Seara (SC), entre os anos de 2016-2019, que levaram a ressignificação das práticas pedagógicas adotadas pelos professores, a fim de contribuir para a superação do senso comum e da transformação do local de aprendizagem. A pesquisa amparou-se tanto a perspectiva histórico-cultural de Lev S. Vigotski quanto na perspectiva histórico-crítica da educação (Saviani, Libâneo e Duarte), para o entendimento dos conceitos de educação, vivência, gestão escolar e práticas pedagógicas. Realizou-se uma pesquisa do tipo de estudo de caso em triangulação com a pesquisa documental e a pesquisa historiográfica de forma a resgatar a história da escola, desde sua fundação até os dias de hoje, dando ênfase aos acontecimentos do período de 2016-2019, por meio de documentos e das falas de pessoas que fizeram parte do processo de mudança do período estudado. A partir da materialidade empírica, foi possível compreender que, para que a escola possibilite uma aprendizagem efetiva no ambiente escolar, o fio condutor também se ampara no desenvolvimento de estratégias e objetivos coletivos para a construção de uma prática social, humanizadora e emancipatória. Para tanto, os documentos e as falas dos entrevistados, deixaram evidente a importância de uma organização escolar atenta para as dimensões reflexiva e autorreflexiva (práxis) na busca de soluções para os desafios da prática inclusiva.

Palavras-chave: gestão escolar; práticas pedagógicas; práticas inclusivas; vivências; práxis.

ABSTRACT:

The present article aims to present the results of a master's research, which aimed to analyze the actions taken by the management team of Rosina Nardi Basic Education School, in the municipality of Seara (SC), between the years 2016-2019, which led to the redefinition of pedagogical practices adopted by teachers, in order to contribute to overcoming common sense and transforming the learning environment. The research was based on both Lev S. Vygotsky's historical-cultural perspective and the historical-critical perspective of education (Saviani, Libâneo, and Duarte) for understanding the concepts of education, experience, school management, and pedagogical practices. A case study type of research was conducted in triangulation with documentary research and historiographical research to recover the history of the school, from its foundation to the present day, emphasizing the events of the period from 2016-2019, through documents and the testimonies of people involved in the change process during the studied period. Based on empirical evidence, it was possible to understand that for effective learning in the school environment, the guiding principle also relies on the development of strategies and collective objectives for the construction of a social, humanizing, and emancipatory practice. Therefore, the documents and interviewees' testimonies made evident the importance of a school organization attentive to reflexive and self-reflective dimensions (praxis) in seeking solutions to the challenges of inclusive practice.

Keywords: school management; pedagogical practices; inclusive practices; experiences; praxis.

¹ Mestre em Educação pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó. Especialização em Extensão em Gestão Escolar pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI, 2016. Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-1203-9396>. E-mail: iqueia@unochapeco.edu.br.

² Doutora e Mestre em Educação: Psicologia da Educação pela PUC-SP. Pós-doutora em Psicologia pela FFCLRP-USP. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6293-3779>. E-mail: daniela.leal@unochapeco.edu.br.

INTRODUÇÃO

Na luta contra as alienações, a escola necessita assumir o protagonismo da emancipação por meio do conhecimento e da formação plena do ser humano, uma vez que esta é o lugar por excelência da luta pela socialização do conhecimento, bem como o local que permite por meio da educação a transformação. Caso contrário, ao reproduzir o reflexo de uma sociedade (pre)conceituosa, a escola construirá conhecimentos insuficientes e fragmentados em relação a diversidade humana, provocando a propagação de um processo semiformativo diante da realidade atual.

Nesse sentido, elaborar um projeto educacional voltado à maioria, para além de abranger novos contornos e outros propósitos, exige refletir sobre como eliminar as divisões sociais estabelecidas; desbarbarizar a humanidade no que tange as diferentes violências; sensibilizar os indivíduos levando em conta a formação de sujeitos críticos, autônomos e emancipados, e desenvolver uma educação integral que promova o desenvolvimento das potencialidades humanas (Libâneo; Oliveira; Toschi (2012).

Ao romper com esse movimento por meio de ações inclusivas, (res)significa-se, assim, o papel da escola na construção de experiências que efetivem uma educação autônoma e emancipadora, abarcando possibilidades de ruptura de comportamentos preconceituosos (Souza *et al.*, 2019).

Nesse contexto, o presente artigo intenta apresentar os resultados de uma pesquisa de mestrado³, a qual teve por objetivo analisar as ações adotadas pela equipe gestora da Escola de Escola de Educação Básica Rosina Nardi, no município de Seara (SC), entre os anos de 2016 e 2019, que levaram a ressignificação das práticas pedagógicas adotadas pelos professores, a fim de contribuir para a superação do senso comum e da transformação do local de aprendizagem.

Para tanto, este artigo está dividido em quatro partes, a saber. Na primeira, define-se os conceitos de gestão escolar e práticas pedagógicas sob a lente das perspectivas histórico-cultural (Vigotski, 2000) e histórico-crítica (Saviani, 2021; Duarte, 2015; Libâneo, 2012). Na segunda parte, descreve-se o percurso metodológico da pesquisa. Na terceira apresenta-se os resultados e a discussão sobre a materialidade empírica e, por fim, na última parte, são tecidas algumas considerações.

³ A dissertação mencionada, *Da gestão escolar à construção de práticas pedagógicas*, de Iquêia Maria Canalli Ebbing, foi defendida em 2024, e faz parte do conjunto de pesquisas do NIEPED – Núcleo Interáreas de Estudos e Pesquisas em Práticas Pedagógicas (CNPq).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de gestão, originário do latim *gestione*, refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Entretanto, muitas concepções foram dadas para o termo no decorrer dos anos. Por exemplo, uma parcela considerável da sociedade compreende gestão ora como funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, ora como uma ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição e produção de bens (Oliveira; Menezes, 2018).

Por outro lado, a teoria histórico-crítica, compreende a gestão, especificamente no âmbito escolar, não somente como um conjunto de funções burocráticas, mas sim, como um conceito que abarca o compartilhamento de ideias, a participação, colaboração e cooperação de todos os envolvidos no processo de organização e funcionamento da escola, conjuntamente com pais e alunos.

O caráter intencional de tais ações e das interações sociais que se estabelecem nesse meio e com o contexto sócio-político, requer formas importantes voltadas para a ação democrática de tomada de decisões, que permitem um processo alinhado à organização coletiva das ideias, das intenções e dos objetivos em comuns, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta.

Nesse formato, se gestão escolar é “a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, [...] [envolvendo] aspectos gerenciais técnico-administrativos” (Oliveira; Menezes, 2018, p. 880), são as práticas desenvolvidas no espaço escolar, em consonância ao princípio da autonomia, que evidenciarão o desenvolvimento de uma prática social humanizadora, emancipatória e inclusiva.

Nesse sentido, para que a escola não reproduza o sistema do trabalho alienado e reduzido ao valor do capitalismo, ela precisa pensar processos educativos e práticas pedagógicas que permitam a superação dos entraves sociais, de forma a construir no cotidiano das ações docentes e de gestão uma teoria pedagógica pautada nas experiências, aprendizagens e desafios cotidianos que mobilizam esses profissionais a construir e reconstruírem novos saberes em um contínuo processo de fazer e refazer-se. Pensar nesse movimento é, portanto, assumir a concepção de uma educação que repense suas atividades buscando interações efetivas.

A atividade, nesse caso, permeia as interconexões e está fundamentada na mediação e interação dos sujeitos e objetos. Assim, ao compreender a constituição do humano, torna-se necessário compreender que o homem não pode ser visto separado do meio sociocultural que

o cerca. Desta forma, a atividade intelectual não está separada da atividade prática, o que garante condições sociais para o desenvolvimento das pessoas.

É por meio da atividade que o indivíduo desenvolve todas as suas potencialidades humanas e se materializa como humano. Afinal, a atividade vai além do criar produtos; ela constrói conhecimentos com sentidos e significados (Vigotski, 2000; Leontiev, 2014).

Diante disso, a educação é compreendida por meio de um processo dialético e dialógico, onde estudar e conhecer a teoria não é suficiente. É necessário vivê-la para compor certa provocação à construção de uma sociedade mais justa e solidária, contribuindo para a emancipação humana, ou seja, “precisa se constituir em práxis por quem as toma como fundamento de seu trabalho” (Teixeira, 2022, p. 6).

E, nesse sentido, compreender a história da Escola de Educação Básica Rosina Nardi e suas nuances de transformação, como se verificará mais detalhadamente a seguir, é compreender, em uma primeira instância, que a educação não é uma atividade neutra, mas sim um campo de luta ideológica e social, focado no desenvolvimento integral e no conjunto de ações e interações que permitem à apropriação dos saberes elaborados e sistematizados historicamente, não apenas por meio do repasse de informações, mas sim, em uma caminhada contínua de superação do senso comum. Consequentemente, a escola é o lugar onde acontece a atividade educacional e que comporta no seu interior contradições, experiências, vivências e emoções que estão intimamente imbricados na relação com as condições históricas, sociais, econômicas e culturais.

PERCURSO METODOLÓGICO

Os resultados aqui apresentados da dissertação de mestrado, se deram a partir da triangulação entre a pesquisa do tipo estudo de caso com a pesquisa documental e a pesquisa historiográfica. Este movimento de triangulação está relacionado à busca por novas respostas e novas indagações a partir da interpretação de um dado contexto, dos comportamentos e das relações vivenciadas a respeito do fenômeno estudado.

Para tanto, utilizou-se de uma variedade de informações oriundas de diferentes fontes (documentos oficiais da escola, registros, fotos, entrevistas) para coletar a materialidade empírica da pesquisa, consequentemente uma unidade que revelaria a história a qual se desejava contar, como bem descrevem Ludke e André (1986).

A partir do delinear *sine qua non* do projeto da pesquisa, com o intuito de permitir as “fontes falarem”, aproximando-as da teoria, adentrou-se ao espaço da escola para poder sistematizar, decodificar e analisar (Salge; Oliveira; Silva, 2021). Assim, na primeira etapa,

por meio de leituras minuciosas, buscou-se verificar nos documentos arquivados na escola (livros atas, livros de termo de visita, pareceres e fotos) tanto informações que levassem à compreensão da trajetória histórica da Escola quanto elementos que revelassem as transformações ocorridas na mesma entre os anos de 2016 e 2019.

Posteriormente, na segunda etapa, realizaram-se as entrevistas com um dos responsáveis pela fundação da Escola, duas gestoras e duas professoras que fizeram parte do trabalho desenvolvido no período estudado. A primeira entrevista ocorreu com o Sr. X, na época com 91 anos de idade (*in memória*), figura pública que colaborou com o desenvolvimento da cidade, intercalando suas funções de trabalhador do comércio com a função de ora prefeito ora vice-prefeito.

Com relação as gestoras, as mesmas foram identificadas como Gestora A (48 anos de idade, 27 anos de profissão, licenciada em História) e Gestora B (53 anos de idade, 33 anos de profissão, pedagoga). Da mesma forma, as professoras foram identificadas como Professora A (55 anos de idade, 36 anos de carreira, pedagoga) e Professora B (49 anos de idade, 30 anos de profissão, licenciada em educação física). Além de esclarecerem e explicarem os fatos e os fenômenos que aconteceram em cada espaço/tempo, todos deixaram emergir as significações (sentidos e significados) das experiências e vivências na Escola de Educação Básica Rosina Nardi.

Por meio da análise de conteúdo de Bardin (1977), foi possível ler e analisar a materialidade empírica, utilizando-se tanto dos teóricos estudados quanto das considerações da pesquisadora, para refletir dialeticamente sobre o movimento histórico da escola e seu processo de transformação. Para isto, durante o processo de codificação que envolve decomposição, classificação, agrupamento e enumeração, chegou-se a duas grandes categorias conceituais centrais à pesquisa: a) historicidade e b) significação (sentidos e significados).

Já, durante o processo de exploração do material, a partir das duas categorias conceituais emergiriam as categorias de análise: a) planejamento e ações que permearam a organização, a cooperação, a participação, o compromisso e a transformação da escola, e b) experiências e relações com as práticas pedagógicas, o compromisso e a transformação. Posteriormente, ambas se transformaram em três categorias, assim nomeadas: a) Uma história para contar: como iniciaram os trabalhos na Escola de Educação Básica Rosina Nardi, b) Resgatando uma história – memórias de um caminho de sentidos e significados, e c) Memórias das práticas pedagógicas: falas sobre possibilidades e aprendizagens.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca pelo entendimento do movimento de mudança que ocorreu na Escola de Educação Básica Rosina Nardi entre os anos de 2016-2019, permitiu caminhar pela história da sua fundação, datada do ano de 1984, a partir do fechamento de uma escola privada mantida por uma empresa local, que foi aos poucos sendo estruturada a partir da legislação municipal, superando desafios estruturais (construção, ampliação e reformulação de espaços) para dar condições favoráveis à aprendizagem dos alunos.

Ao pensar uma escola inclusiva e sem preconceito, as falas do participante e das participantes da pesquisa, revelaram as experiências que possibilitaram a transformação na/da escola. Especialmente porque, trabalhavam o “ser humano em primeiro lugar, independente de cor, de gênero sexual, ser pobre ou rico, religião, ser especial... Todos eram [...] especiais. A gente tinha um olhar para todos, e todos eram tratados iguais” (Gestora B, 2024, informação verbal).

Tal forma de conceber a educação e a forma de olhar para os alunos, permitiram mudanças significativas, pois, como as ações e as práticas pedagógicas tinham um significado muito mais amplo, tanto professores como pais e os próprios alunos começaram a participar de maneira mais efetiva das atividades escolares. E, nesse sentido, a Escola tornou-se o “espaço do pensar autônomo, do ato político, do debate, do diálogo e da reflexão” (Raad, 2016, p. 99).

A gente planejava as estratégias... um trabalho lento, um trabalho que a gente ia percebendo a cada vez que a gente realizava alguma coisa, um conselho, um evento, que as famílias estavam se aproximando cada vez mais e também queriam participar desse movimento que estava havendo na escola (Gestora A, 2024, informação verbal).

Por meio do trabalho coletivo e da reflexão conjunta sobre planos de trabalho, sobre problemas e soluções relacionados à aprendizagem e, inclusive, sobre um modelo alternativo de vida em sociedade, aos poucos ganhava forma as metas projetadas.

Primeiro ano, então, foi o ano mais difícil. [...] foi o de arrumar a escola, de ajeitar as coisas e, no segundo ano, a gente já começou a colocar em prática aquilo que a gente achava que era uma gestão democrática[:] [...] trabalhar em prol de professores e alunos, mas sempre com o apoio da comunidade. Então, várias estratégias foram colocadas para chamar as famílias a participar das atividades da escola (Gestora A, 2024, informação verbal).

A preocupação em pensar em uma escola que é capaz de transformar a realidade e acumular experiências, levou para o grupo a tomada de decisão, de consciência dos desafios e

demandas que a instituição escolar possuía e os fez reconhecer, por meio das práticas pedagógicas, a responsabilidade e o compromisso do desenvolvimento do sujeito. Afinal, para além de serem constituídas no cotidiano das ações docentes, as práticas pedagógicas permitem refletir sobre o todo da escola. E, nesse sentido, ao pensar com os professores, pensava-se coletivamente, e não apenas cumpria-se com um currículo pronto.

A gente planejava as estratégias... um trabalho lento... um trabalho que a gente ia percebendo, a cada vez que a gente realizava [...] um conselho, um evento... que as famílias estavam se aproximando cada vez mais e também queriam participar desse movimento que estava havendo na escola [...]. [...] Começaram a vir para a escola, querer saber como os filhos estavam no dia a dia. Se preocuparem realmente, não apenas agora com o espaço físico, mas também com a questão pedagógica. Então, foi bem significativo; foi uma mudança bem significativa. E, também, a escola começou a atrair estudantes de outros bairros, de outros locais que não eram mais tão próximos, [e] que tinham interesse de vir estudar e as famílias a participarem dessa comunidade escolar (Gestora A, 2024, informação verbal).

Dessa forma, aos poucos a escola foi tomando uma nova característica. Desde promover eventos culturais como bandas sinfônicas, concertos de violão, concertos de flautas, concursos de leitor, participação em paraolimpíadas, incentivo ao esporte, uma biblioteca remodelada com novos livros de literatura, projetos para a participação de pais, projetos para alunos, até o processo de ressignificação da escola por parte tanto da comunidade ao entorno quanto da cidade toda, ao não mais vê-la como uma escola periférica criada única e exclusivamente para atender os filhos de funcionários de uma empresa local.

Nesse processo, a gestão colaborativa que foi se constituindo juntamente com as práticas adotadas pelos professores, é que permitiram ações que transformaram o social, com vistas a apropriação do saber e resistindo às formas conservadoras de organização, tornando a escola um espaço de atividades emancipatórias em um processo de construção coletiva, visando uma educação cada vez mais humanizada e emancipatória.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As vivências e emoções são processos fundamentados nas formas e valores simbólicos e transformados pela atividade interna. As experiências vividas no educandário ficaram escritas na memória das pessoas que ali passaram, afinal, ao re(lembrar) não esconderam tamanha satisfação em contar detalhes importantes do processo que fora sentido naquele período da gestão.

A educação é a base do movimento que as pessoas precisam para entrar em contato com os objetos do mundo e testar suas resistências, agindo sobre eles e desenvolvendo as

percepções, pensamentos e falas, num ciclo sem fim, afinal, se a vivência é uma metamorfose da vida, a formação plena também é a mudança e a transformação e permitem a sua construção ao longo das interações sociais.

Ao destacar esse movimento é importante observar as formas de organização interna da escola e as interações dos professores com a instituição, pois esses fatores permitem compreender, avaliar e reavaliar a dinâmica educativa e a influência dos mesmos na prática docente.

Em tempo, ressalta-se que o processo de autoavaliação permite que novos objetivos surjam para cada vez mais melhorar o funcionamento da escola, em um movimento contínuo de reflexão-ação-reflexão e que o planejamento se efetive e se revele as emoções positivas e/ou negativas sobre as conquistas, do processo de reestruturação.

REFERÊNCIAS

CENCI, Adriane; DAMIANI, Magda Floriana. Desenvolvimento da teoria histórico-cultural da atividade em três gerações: Vygotsky, Leontiev e Engestrom. **Revista Roteiro**, Joaçaba, v. 43, n. 3, p. 919-948, set./dez. 2018. Disponível em <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/16594/pdf>. Acesso em: 15 fev. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa Edições. 1977.

DUARTE, Newton. Lukács e Saviani: A antologia do ser social e a pedagogia histórico-crítica. In: SAVIANI, Dermeval; DUARTE, Newton. **Pedagogia histórico-crítica e luta de classes na educação escolar**. Campinas, SP: Autores Associados, 2015. p. 37-58.

DUARTE, Newton. Luta de classes, educação e revolução. In: SAVIANI, Dermeval; DUARTE, Newton. **Pedagogia histórico-crítica e luta de classes na educação escolar**. Campinas, SP: Autores Associados, 2015. p. 149-166.

DUARTE, Rita de Cássia. **Gestão escolar e teorias pedagógicas no contexto da sociedade do capital**: contribuições da pedagogia histórico-crítica. 2020. 189 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara, 2020. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/202248/duarte_rc_dr_arafcl.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 15 fev. 2025.

LEONTIEV, Alexei Nilolaevich. **Atividade. Consciência. Personalidade**. 2014. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/leontiev/1974/06/Atividade-Consciencia-Personalidade.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra (org.). **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 10ª ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

OLIVEIRA, Ivana Campos; MENEZES, Ione Vasques. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v.48, n. 169, p.876-900, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2025.

SALGE, Eliana Helena Corrêa Neves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SILVA, Lorrane Stéfane. Saberes para a construção da pesquisa documental. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 123-139, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/47>. Acesso em: 15 fev. 2025.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 44 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2021.

SOUZA, Ravelli Henrique de; SANTOS, Flávia Regina Schimanski dos; OLIVEIRA, Marta Regina Furlan de. Subjetividade e violência: do aprisionamento do preconceito à necessidade da experiência para uma educação inclusiva transformadora. **Revista Online**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 30, p.1-16, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://educacaoonline.edu.puc-rio.br/index.php/eduonline/article/view/507/226>. Acesso em: 15 fev. 2025.

TEIXEIRA, Sônia Regina dos Santos. A Educação em Vigotski: prática e caminho para a liberdade. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v.17, e116921, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/ZkmZLqzStG7gZknWBDxVRsM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2025.

VIGOTSKI, Lev Semionovitch. **Obras Escogidas III**. Madrid: Visor, 2000.