

## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



### A construção de práticas pedagógicas transformadoras por intermédio da gestão democrática: um estudo de caso

Iquéia Maria Canalli Ebbing  
E-mail: [iqueia@unochapeco.edu.br](mailto:iqueia@unochapeco.edu.br)  
PPGE UNOCHAPECÓ

Profa. Dra. Daniela Leal  
E-mail: [daniela.leal@unochapeco.edu.br](mailto:daniela.leal@unochapeco.edu.br)  
PPGE UNOCHAPECÓ

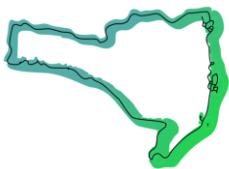
#### RESUMO

Ao constituir as escolas como comunidades de aprendizagens, entende-se que as escolas desempenham um papel fundamental de formação da sociedade em seus diferentes contextos. Isto porque, a escola é uma comunidade que visa superar obstáculos por meio de diálogos, utilizando-se do mesmo para a busca de soluções que caminhem para a aprendizagem. A história tem mostrado que a escola surgiu para atender as expectativas da sociedade, buscando adequar o estudante, padronizando o processo de ensino aprendizagem. Essa padronização tem gerado exclusão no interior do sistema, o que nos leva a refletir sobre os impasses para uma educação democrática, afinal é nesse ambiente escolar que se reconhece possibilidades de mudança do sujeito através da ação coletiva. A busca de práticas transformadoras permeia pela gestão democrática e precisa ser construída a partir de um aprendizado constante de autorreflexão, participação e envolvimento de todos. A gestão democrática envolve além da compreensão de elementos de ordem social e cultural que estão presentes na organização da escola, o conjunto de ações, intervenções, decisões e processos com o grau de intencionalidade e sistematização que procuram modificar atitudes, ideias, culturas, conteúdos, modelos organizacionais e práticas pedagógicas, de forma participativa e dialógica, a partir de princípios educacionais democráticos alinhados às diretrizes e políticas educacionais. Tendo em vista a importância da atuação da equipe gestora na promoção de novas práticas junto ao corpo docente, objetiva-se com esta pesquisa analisar as ações adotadas pela equipe gestora de uma escola que levaram a resignificação das práticas pedagógicas adotadas pelos professores, de forma a provocar nesses um sentimento de pertencimento ao local de aprendizagem. A pesquisa se apoiará na teoria histórico cultural de Lev S. Vigotski, de forma a reportar-se ao entendimento dos conceitos de educação, atividade, gestão escolar e práticas pedagógicas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, optou-se por uma pesquisa do tipo estudo de caso em triangulação com a pesquisa documental e a história oral, pois será por meio da pesquisa documental que se voltará às fontes históricas encontradas para analisá-las e sistematizá-las de forma a sofrerem tratamento analítico, assim como pelo meio da história oral se buscará compreender as significações atribuídas por cada participante ao real e ao vivido de sua experiência na Escola de Educação Básica Rosina Nardi (Seara, SC), durante o período de 2016-2019.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar. Práticas Pedagógicas Transformadoras. Identidade Institucional. Perspectiva Histórico-Cultural.

#### ABSTRACT

Schools as learning communities, it is understood that schools play a fundamental role in shaping society in its different contexts. This is because the school is a community that aims to overcome obstacles through dialogue, using it to find solutions that lead to learning. History has shown that schools emerged to meet society's expectations, seeking to adapt students by standardizing the



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



teaching-learning process. This standardization has led to exclusion within the system, which leads us to reflect on the impasses for a democratic education. After all, it is in this school environment that we recognize the possibilities for change through collective action. The search for transformative practices permeates democratic management and needs to be built on a constant process of self-reflection, participation, and the involvement of everyone. In addition to understanding the social and cultural elements that are present in school organization, democratic management involves a set of actions, interventions, decisions, and processes with a degree of intentionality and systematization that seek to modify attitudes, ideas, cultures, contents, organizational models, and pedagogical practices, in a participatory and dialogical way, based on democratic educational principles aligned with educational guidelines and policies. In view of the importance of the management team's role in promoting new practices among the teaching staff, the aim of this research is to analyze the actions adopted by the management team of a school that have led to a re-signification of the pedagogical practices adopted by the teachers, to provoke in them a feeling of belonging to the place of learning. The research will be based on Lev S. Vygotsky's cultural-historical theory, to refer to an understanding of the concepts of education, activity, school management and pedagogical practices. As this is a qualitative study, we opted for a case study in triangulation with documentary research and oral history, as it will be through documentary research that we will turn to the historical sources found in order to analyze and systematize them so that they can undergo analytical treatment, and through oral history we will seek to understand the meanings attributed by each participant to the real and the lived experience of their experience at the Rosina Nardi Basic Education School (Seara, SC), during the period 2016-2019.

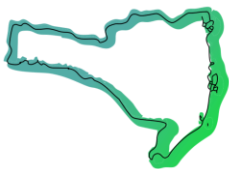
**KEY WORDS:** School management. Transformative Pedagogical Practices. Institutional Identity. Historical-Cultural Perspective.

### INTRODUÇÃO

A escola tem sido desenvolvida visando à adequação do estudante às expectativas da sociedade. Afinal, o modelo tradicional e hegemônico de escola que conhecemos hoje surgiu como resposta a tensões e demandas da Revolução Industrial e da sociedade capitalista moderna conforme aponta Ribeiro (2019). Este modelo, ao buscar a padronização dos estudantes em seu processo de ensino aprendizagem, tem gerado exclusão no interior do sistema, o que nos leva a refletir sobre esses impasses para uma educação democrática.

Nesse sentido, segundo Ribeiro (2019), o reconhecimento quanto à possibilidade de mudança do sujeito ocorre por meio da ação coletiva e a busca de práticas transformadoras e, nesse interim de ações, a gestão democrática da educação precisa ser construída a partir de um aprendizado constante de autorreflexão e de reflexão que permitam minimizar a lacuna entre a realidade que a sociedade está inserida e a realidade vivida nos espaços escolares. Afinal, como Caires (2010) aponta, o aprendizado é coletivo, regado de sonhos, num processo histórico que contempla a participação constante, o diálogo, a colaboração, o envolvimento e o consenso entre todos os envolvidos no processo educacional.

Nesse contexto, o estudo da gestão escolar envolve a compreensão de elementos de ordem social e cultural que estão presentes na organização da escola. Esses elementos envolvem um conjunto de ações, de intervenções, decisões e processos com certo grau de intencionalidade e sistematização tentando modificar atitudes, ideias, culturas, conteúdos, modelos organizacionais e práticas pedagógicas. Concebendo que a gestão democrática é um trabalho coletivo, participativo e dialógico que surge a partir de princípios educacionais democráticos afinando com as diretrizes e políticas, alinha-se a construção de ações coletivas que desperte o sentimento de pertencimento a esse lugar, ou



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



seja, o pertencimento a escola para mostrar à sociedade local a importância que essa tem em relação à formação humana.

Diante desse cenário, a pesquisa que aqui se apresenta partiu do seguinte questionamento: Como as ações adotadas pela equipe gestora de uma escola podem levar à ressignificação das práticas pedagógicas adotadas pelos professores? Objetivando-se, assim, investigar as ações adotadas pela equipe gestora de uma escola que levaram a ressignificação das práticas pedagógicas adotadas pelos professores. E, como objetivos específicos: a) Definir os conceitos de práticas pedagógicas e gestão democrática, pautando-se na perspectiva histórico cultural de Lev S. Vigotski; b) Apreender sentidos e significações dos gestores e professores frente aos processos de transformação da escola e das práticas pedagógicas; c) Analisar as ações da gestão escolar que levaram a construção de práticas pedagógicas por parte dos professores. Para tanto, a pesquisa se apoiará na teoria histórico cultural, tendo como principal referencial Lev S. Vigotski, de forma a reportar-se ao entendimento dos conceitos apresentados ao longo da pesquisa, bem como ao processo de transformação da prática pedagógica e da comunidade escolar.

### MATERIAIS E MÉTODOS

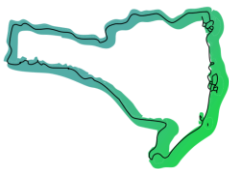
Por se tratar de uma pesquisa qualitativa envolvendo a história de uma instituição de ensino, com base tanto em documentos quanto na fala dos sujeitos que fizeram parte da construção histórica, material e cultural da mesma, optou-se por uma pesquisa do tipo estudo de caso em triangulação com a pesquisa documental e a história oral, para que se conseguisse compreender como determinada realidade se manifestou e os condicionantes que a geraram. Todavia, no resumo que aqui se apresenta, será feito o recorte da pesquisa de mestrado em andamento, focando-se na parte da pesquisa documental, na qual se identifica documentos da escola que antes não foram analisados e sistematizados de forma a sofrerem tratamento analítico e/ou reexaminados. Os documentos indicam acontecimentos, revelam intenções, transmitem interpretações individuais e coletivas e por isso, estão sendo analisados de forma cronológica para que se possa contar a história da escola estudada, bem como seus momentos de transformação que levaram a mudanças significativas nas práticas dos professores. Afinal, o procedimento de conhecimento da mensagem documentada, segundo Salgue, Oliveira e Silva (2021), é o que permite aferir autenticidade e confiabilidade, além de assegurar qualidade da informação transmitida.

### DISCUSSÃO

A educação surgiu como resposta às tensões causadas pela revolução industrial, uma vez que a demanda social necessitava ser padronizada e uniformizada para atender o sistema vigente. Essa escola foi aos poucos assegurando a instrução dos indivíduos, mas de forma intencional. Isso acarreta reflexões de como ela foi se constituindo ao longo de sua história. Para tanto, Saviani (2021) leva a refletir como esse percurso se constituiu no sistema e quais suas implicações sociais, demonstrando através da explicação de duas classes de teoria da educação.

Para Saviani (2021) a primeira teoria da educação emerge como instrumento de correção das distorções, pois entende que a sociedade é concebida como harmoniosa tendo a integração de seus membros e a marginalidade que ocorre nela é um fenômeno acidental que pode ser corrigido. Sendo assim, a educação exerce uma força homogeneizadora com a função de reforçar os laços sociais, promovendo a coesão e garantindo a integração dos indivíduos. Além disso, a escola tem como objetivo intensificar os esforços educativos para impedir o reaparecimento do problema da marginalidade. Esse grupo é denominado por teorias não críticas.

O segundo grupo de teorias, chamados de crítico-reprodutivistas, concebe a sociedade constituída por grupos ou classes antagônicas que se relacionam a base da força e a marginalidade é um fenômeno inerente dessa estrutura social sendo que o grupo ou classe com maior força dominante



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



coloca os demais na condição de marginalizados. A educação depende dessa estrutura reforçando a dominação e acaba por legitimar a marginalização porque irá reproduzir a marginalidade cultural.

Nessa divisão de grupos de teorias, Saviani (2021) tensiona entender que o primeiro grupo define a educação como autônoma. Exemplo desse grupo tem a pedagogia tradicional, a pedagogia nova e a pedagogia tecnicista. Para entender a sua função reporta-se na constituição dos sistemas nacionais de ensino que se organizam a partir da metade do século XIX com o preceito de que a educação é direito de todos e dever do estado, sendo que o direito decorria do tipo de sociedade, correspondente aos interesses da nova classe que se consolidaria no poder: a burguesia como a ponta (Saviani, 2021, p. 5) “tratava-se, pois, de construir uma sociedade democrática, de consolidar a democracia burguesa”.

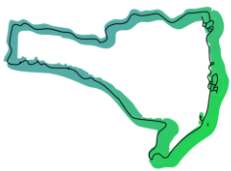
A educação nesse sentido cumpre a função de vencer a barreira da ignorância e converter os “súditos em cidadãos” (Saviani, 2021, p. 5), tornar os marginalizados em esclarecidos, difundindo a instrução, transmitindo os conhecimentos acumulados pela humanidade e sistematizados logicamente. Assim, a escola organiza-se como uma agência centrada no professor. É ele razoavelmente bem preparado que expõe as lições e os alunos devem realizar disciplinadamente. Com o advento de críticas a pedagogia tradicional surge a “escolanovismo” e que por sua vez, entendia o marginalizado como rejeitado. Assim, a educação seria o instrumento de fator equalizador social, ou seja, cumprindo a função de ajustar, de adaptar os indivíduos à sociedade e considerava que o importante era o “aprender a aprender”. A iniciativa estava centrada, agora, no aluno. Mas, continuava a expansão da escola em limite suportáveis pelos interesses dominantes desenvolvendo um tipo de ensino adequado a esses interesses como explicar (Saviani, 2021, p. 9).

Ainda nesse grupo surge a escola tecnicista como resposta a introdução de um sistema de ensino padronizado, afinal “educação estará contribuindo para superar o problema da marginalidade na medida em que formaram indivíduos eficientes” (Saviani, 2021, p. 11) e assim, esse novo modelo, contribuiu para o aumento da produtividade da sociedade, cumprindo sua função de equalização social, que foi considerado equilíbrio do sistema. Portanto, a escola passou a funcionar como um sistema fabril, perdendo a especificidade da educação e contribuindo para aumentar o caos no campo educativo, isso porque, gerou um nível de descontinuidade, de heterogeneidade e de fragmentação que inviabilizou o trabalho pedagógico.

Em contrapartida, o segundo grupo como abarca Saviani (2021), as teorias crítico-reprodutivistas postulam não ser possível compreender a educação se não a partir de seus condicionantes sociais e apesar de todas as tentativas de reformas escolares torna-se cada vez mais evidente o papel da escola de reproduzir a sociedade de classes e reforçar o modo de produção capitalista. Traz através das três divisões a explicação de como esse grupo trata a marginalidade social e como é a função da educação. Suscintamente relatado como:

- a) Teoria do sistema de ensino como violência simbólica: formação de opinião pública manifestada pelos meios de comunicação de massa, jornais e outros meios. Nesse, a ação pedagógica reproduz a cultura dominante.
- b) Teoria da escola como aparelho ideológico do estado: a escola constitui instrumento mais acabado de reprodução das relações de produção de capitalista. Atende criança de todas as classes envolve-as em saberes práticos da ideologia dominante.
- c) Teoria da escola dualista com a aparência de unitária e unificadora é uma escola dividida em burguesia e proletariado com a missão de impedir o desenvolvimento da ideologia do proletariado e a luta revolucionária.

Saviani (2021) explica que essas teorias não contém uma proposta pedagógica. Elas procuram explicar o funcionamento da escola tal como está constituída e mostrar a necessidade de lógica social histórica da escola existente na sociedade capitalista ao relacionar a questão da marginalidade como elemento demarcado por ambos os grupos. O primeiro grupo tenta resolver o problema da marginalidade por meio da escola, equalização social que significa o equilíbrio do sistema. Já, para o segundo grupo das teorias crítico-reprodutivistas o fracasso escolar é visto como o êxito da escola,



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



uma vez que, a escola na sociedade capitalista reproduz a dominação e exploração, sendo assim, esse grupo além de não exercer uma escola democrática, acaba realçando ainda mais a marginalidade.

A escola como aponta Saviani (2021) sofre a determinação do conflito de interesses que caracteriza a sociedade colocando nas “mãos dos educadores uma arma de luta capaz de permitir-lhes o exercício de um poder real, ainda que limitado” (Saviani, 2021, p. 25), e nesse contexto, é preciso ainda pensar nas armadilhas do caminho, pois os mecanismos de adaptação acionados podem ser confundidos com os anseios da classe dominada.

Nesse sentido, a perspectiva histórico-cultural e a histórico-crítica, concebe a escola como a forma historicamente mais desenvolvida de educação, apesar da apropriação da cultura humana ser um processo educativo que acontece também no seio da família, em contato com as mídias e nas atividades de lazer. A escola é o espaço onde se realiza as atividades específicas para o desenvolvimento do indivíduo por meio das experiências e interações que proporcionam o aprendizado.

Segundo Duarte (2001), não se pode compreender a educação sem a escola, bem como a apropriação e a objetivação como um processo educativo. A escola surge como um antídoto contra a ignorância; como um instrumento para equacionar a marginalidade, pois, entende-se que seu papel é difundir a instrução, transmitir o conhecimento acumulado e sistematizado logicamente. Isso porque a pedagogia tradicional identifica a marginalidade como ignorância, o homem não esclarecido é, portanto, marginalizado.

O papel da escola, na luta pela emancipação humana, ou seja, na luta a favor da integridade humana contra as alienações, define-se, portanto, pela importância do conhecimento na busca da formação plena do ser humano, uma vez que a “escola é o lugar por excelência da luta pela socialização do conhecimento” (Duarte, 2015 p. 153).

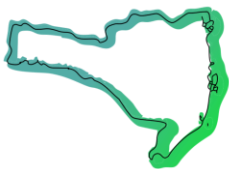
Assim, a educação tem a função de emancipar o sujeito, no movimento do desenvolvimento omnilateral, com vistas na construção de práticas embasadas nos saberes ontológicos, epistemológicos e metodológicos, afinal, a pedagogia histórico-crítica atribui à educação escolar a tarefa de socializar as máximas conquistas em termos científicos consolidadas pela humanidade, e para que isso possa ser possível a escola precisa estar comprometida com um objetivo de formação humana. A educação é uma extensão da vida dos homens que se transforma histórica e socialmente.

Nessa perspectiva, o meio social educativo vem a ser o conjunto de todas as relações humanas vividas na escola. Se educar é organizar a vida, o meio também precisa ser organizado, o que significa organizar as relações sociais vividas pelos sujeitos na escola e que interferirão no desenvolvimento social de suas personalidades conscientes, de forma que a atividade fundamente o cotidiano do trabalho e o papel do professor, pois é o meio social educativo o condutor intelectual que conduz o processo de diálogo e compartilhamento com os alunos.

Assumir a concepção de educação presente no sistema histórico-conceitual de Vigotski remete a compreender que o ensino e a aprendizagem significam a ação combinada a ser realizada coletivamente. O social não se reduz apenas à interação das pessoas, mas a existência social da pessoa, as suas relações constituem-se a fonte de desenvolvimento, uma vez que, “o ser humano se educa – *se forma* como uma personalidade consciente na e com as relações sociais” (Teixeira, 2022, p. 09). O processo educativo, portanto, tem como prática e caminho à liberdade, a totalidade, a síntese dialética formada por três elementos: o professor, o aluno e o meio social.

### **Teoria de Vigotski: compreendendo o ser humano**

Ao buscar no marxismo uma teoria científica do conhecimento como sendo o “fio condutor seguro para resolver os problemas epistemológicos da psicologia, porque define o sentido e as finalidades para o estudo do homem” como abarca (Tanamachi, 2007, p. 64), Vigotski viu enquanto ciência uma nova teoria que explica o sentido do que é um homem e suas relações com o mundo.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



A concepção histórico-cultural pode ser considerada revolucionária, porque realiza a articulação entre os diferentes componentes que integram os processos mentais (neurológicos, psicológicos, linguísticos e culturais) e o contexto histórico da atividade social. Implicando assim sair da própria ciência e tomar o homem como objeto de estudo, para compreender as “ações e reações de adaptação e de transformação dos indivíduos como respostas ao conjunto de multideterminações histórico-sociais às quais estão submetidos enquanto seres humanos” como relata (Tanamachi, 2007, p. 89).

Assim, reconhecer a definição da atividade humana concreta como objeto de estudo é uma tarefa que implica compreender as relações que esses estabelecem com o meio, pois os indivíduos são de natureza social e a atividade é produto e ao mesmo tempo, produtora nas relações da sociedade.

Ao relacionar a teoria histórico-cultural especialmente no que se refere à educação e ao ensino, conforme aponta Lobo (2009), essa, apresenta uma combinação complexa de análise baseada na psicologia soviética e marxista, que tem em seu núcleo o complexo sistema de desenvolvimento dialético e a compreensão dos fundamentos marxistas das relações sociais. Estas referências constituem a base para compreender uma gestão e organização escolar emancipatória.

Para Vigotski, o desenvolvimento humano constitui-se, em sua gênese, por quatro elementos: a filogênese, a ontogênese, a sociogênese, a microgênese conforme explica Lobo (2009). A análise epistemológica e a produção do conhecimento estão inteiramente ligadas a produção de um conhecimento socialmente novo e na apropriação dos conhecimentos que configuram a historicidade da relação entre sujeito e objeto. Isto porque, o processo de apropriação é sempre ativo, ou seja, o indivíduo realiza uma atividade que reproduza os traços essenciais da atividade humana acumulada no objeto. Consequentemente, as aptidões e as funções humanas historicamente formadas são características do indivíduo, formando-se, assim, por meio da relação entre objetivação e apropriação.

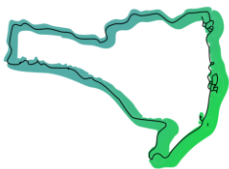
A relação entre a dialética objetivação e apropriação constitui a dinâmica fundamental da historicidade humana. Uma vez que, a possibilidade do desenvolvimento histórico é gerada justamente pelo fato de que a apropriação de um objeto, ao ser transformando em instrumento pela objetivação da atividade humana e inserido no social, gera “a atividade e na consciência humana do homem, novas necessidades e novas forças, faculdades e capacidades” (Duarte, 2001, p. 155).

Sirgado (2000) traz a teoria vigotskiana esboçando seus sentidos e significados. Explica como os termos (social e cultural) são conceitos fundamentais para compreender o indivíduo. O termo social é “um conceito que qualifica formas de sociabilidade existentes no mundo natural” (Sirgado, 2000, p. 47), mas que não permitem explicar, por si só, as formas de organização social. Quanto ao termo cultural, trata-se de um conceito entendido e utilizado de formas diferentes, e que exige compreensão no contexto próprio.

Em outras palavras, para compreender os termos social e cultural se faz um recorte ao caráter histórico, pois a história remete à matriz que constitui o contexto do pensamento de Vigotski, bem como significa uma abordagem dialética geral das coisas, ou seja, a história humana. O indivíduo já nasce social e o seu desenvolvimento é produto da atividade humana, transformando a realidade das coisas sendo que a ciência é a natureza pensada pelo homem que passa a integrar a história humana.

O termo social é um fenômeno mais antigo que a cultura. É um dos atributos de certas formas de vida que permite ser considerado uma sociabilidade biológica, natural. Uma vez que, a sociabilidade humana não é somente dada pela natureza, mas assumida pelo homem através das suas produções. Ou seja, o social é a condição e resultado da cultura, pois as formas humanas de sociabilidade são produções do homem e estas, portanto, obras culturais. A cultura, nesse sentido, é entendida como prática social resultante da dinâmica das relações sociais que caracterizam uma determinada sociedade.

Sirgado (2000) explica que o materialismo histórico dialético passa a aplicar à história, um modo de entender os acontecimentos que formam a história a assim dizer uma ciência. Considera também que o dialético não é somente o método. É um complexo conceitual que permite pensar o



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



objeto. É teoria e método que estão interligados, do contrário, perderia o “estatuto de ciência” (Sirgado, 2000, p. 50).

Nesse sentido, o materialismo é apresentado como aspecto da teoria, enquanto dialético representa o método, conferindo o seu caráter histórico. Assim, ao compreender o materialismo histórico dialético, entende-se sob a lente vigotskiana, a teoria da história do homem e do mundo, instrumentalizado pela relação natureza/cultura. Assim, as funções biológicas não desaparecem com a necessidade das funções culturais, mas sim são transformadas ou adquirem uma nova forma de existência e são incorporadas na história humana. “Afirmar que o desenvolvimento humano é cultural equivale, portanto a dizer que é histórico, ou seja, traduz o longo processo de transformação que o homem opera na natureza e nele mesmo como parte dessa natureza” (Sirgado, 2000, p. 51).

Com base em Vigotski, Sirgado (2000) destaca que o social também pode ser considerado um “signo ou símbolo” que é uma criação do homem, como instrumento e faz parte da cultura e não da natureza. Dessa forma, aplica-se a ele o caráter social. Uma vez que, o signo tem a propriedade de significar o processo de desenvolvimento cultural das relações humanas, para operar na consciência precisa ser decodificado e interpretado. É pela significação, portanto, que confere ao social sua condição humana, assim como é por meio do desenvolvimento cultural que o mundo adquire significação para o indivíduo, tornando-se um ser cultural. Conseqüentemente, o homem “retém as funções de socialização na sua esfera privada” (Sirgado, 2000, p. 69), de forma a internalizar as funções sociais dessas relações (sentir, pensar, rememorar, sonhar).

É pelo outro, portanto, que o eu se constitui em um ser social com sua subjetividade, isto porque, a convivência humana é regida por leis históricas e as formas humanas de organização social são obras do homem. As leis que determinam as condições concretas da sua produção levam à constituição do caráter histórico definindo o social humano. Isso permite olhar para o espaço que o indivíduo está inserido e compreender que ele, o sujeito, ao mesmo tempo em que transforma o espaço, seus sentimentos, emoções, também é constituído pelo mesmo processo.

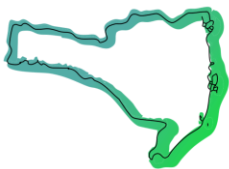
Assim, reportar a análise de estudo para compreender qual foi o movimento que aconteceu na Escola de Educação Básica Rosina Nardi nos anos de 2016-2019, significa compreender o ser como um todo, perceber como acontece as vivências, as trocas de experiências, a própria história de todos que passaram e dos que permanecem naquele espaço, além de entender como a escola também impactou na construção do conhecimento e transformação de cada um.

Além desse arcabouço de reflexões até aqui apresentado, é relevante analisar como esse movimento se apresentou à realidade histórica da referida escola. O trabalho coletivo, o compartilhamento de ideias, implica em desenvolver na escola, uma comunidade de aprendizagem, visando superar obstáculos por meio de diálogos, utilizando-se do mesmo para a busca de soluções que encaminhem à aprendizagem como abarca Caires (2010).

A gestão democrática é fundamental para a construção de novas práticas pedagógicas que oportunizem espaço à organização, distribuição de tarefas, levantamento de diagnósticos e discussão sobre as decisões a serem tomadas conforme aponta Caires (2010), e assim, possibilita um espaço de democracia, promovendo a convivência respeitosa, baseada em um esforço coletivo, cooperativo e solidário para superar as necessidades existentes.

### Gestão democrática e suas práticas pedagógicas

Originário do latim *gestione*, o conceito de gestão, de acordo com Oliveira e Menezes (2028), refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Entretanto, muitas concepções foram dadas para o tema no decorrer dos anos. Por exemplo, apesar de expressar a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, uma parcela considerável da sociedade compreende gestão como funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, bem como uma ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição e produção de bens.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



Ao que tange especificamente ao termo gestão escolar, este leva consigo o conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola, a qual é engendrada como um sistema que agrega pessoas, o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões, como apontam Oliveira e Menezes (2018). A gestão escolar constitui ações destinadas a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é, então, a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, e envolve aspectos gerenciais técnico-administrativos (Oliveira; Menezes, 2018, p. 880). Nesse sentido, compreender gestão escolar democrática, é entender que a coletividade possa se manifestar por meio da participação efetiva nas decisões e ações da escola. O sentimento de pertencer ao espaço é um ingrediente importante para a participação efetiva.

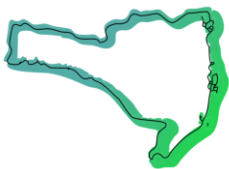
Partindo do princípio que o homem não se mantém preso as suas condições situacionais e pessoais, pois é capaz de transcender a situação e assim fazer escolhas para se colocar na perspectiva universal (Saviani; Duarte, 2015), a organização escolar pode ser um modelo capaz de reconhecer em si contradições, conflitos organizacionais, definições problemáticas de objetivos, vivência de dificuldades pelas contradições do sistema econômico, da tecnologia (técnica e material) e de estruturas informais entrelaçadas na organização, conforme abarca Lobo (2009). Afinal, para o autor, a consciência de uma prática social intencionada, humanizadora e emancipatória tem por objetivo principal a contribuição no desenvolvimento do sujeito, necessitando utilizar como instrumentos a reflexão sobre o conjunto de saberes, habilidades, valores e formas culturais necessários para a participação efetiva desse sujeito na sociedade.

Perceber a organização e gestão escolar a partir da teoria histórico-cultural é compreender a gestão de maneira integrada. É entender e tornar a compreensão da atividade expressão e ferramenta de leitura das práticas humanas de interação complexa, crescente, conflituosa e contraditória na própria dinâmica do sistema de gestão. Uma vez que, na medida em que a escola envolve os sujeitos em seus objetivos comuns, construindo permanentemente o processo histórico e cultural de desenvolvimento, é que se constitui a comunidade educativa, é que se torna célula de integração e interação para as pessoas. A escola não pode se fechar e se isolar da vida, uma vez que sua “[...] filosofia é a história, isto é, a produção da própria existência humana no tempo” (Saviani; Duarte, 2015, p. 16).

Nesse processo, é importante compreender que a formação humana é analisada na relação entre o processo histórico de objetivação do gênero humano e a vida do indivíduo como um ser social, que envolve a necessidade de compreensão das experiências humanas existentes que compõem a escola, em suas práticas materiais e nas suas relações com estruturas socioeconômicas, profundamente arraigadas na cultura vivida. Assim, “a formação de uma comunidade educativa é constituída pela vivência dos objetivos comuns, sem desconsiderar as contradições e fragmentações existentes pelas diversas influências dos demais sistemas em que os sujeitos estão inseridos” (Lobo, 2009, p.11).

Saviani e Duarte (2015) afirmam que, nesse contexto, a gestão escolar precisa ser promotora de espaços integradores de sentido e significado, de forma a promover a participação ativa dos estudantes e de toda comunidade escolar em todo o processo de desenvolvimento. Uma vez que, para os autores, a partir da inspiração do sistema de atividade pode-se apreender a riqueza dos fluxos de interação entre os sistemas, seus desafios, contradições e elementos impulsionadores e refletir que todos os espaços, práticas e comportamentos vividos na escola são instrumentos de desenvolvimento e aprendizagem aliados ao processo educativo.





## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



Podendo-se dizer, assim, segundo Rossi e Piatti (2020), que a gestão escolar é um empreendimento coletivo que, necessariamente, em razão de sua própria natureza congrega um esforço conjunto da escola e nesse aspecto, compreende-se que estas dinâmicas precisam confluir no sentido de reforçar e não descaracterizar ou secundarizar a função social inerente à educação escolar. Isto porque, segundo as autoras, a gestão escolar é o conjunto das atividades que organizam a dinâmica de uma escola em confluência com a efetividade da sua função social de transmitir e socializar o conhecimento elaborado.

Do ponto de vista do conhecimento, segundo Saviani e Duarte (2015), a gestão escolar implica numa série de esforços teóricos e práticos dos agentes educacionais, sejam eles gestores, professores, alunos, pais, diretores ou coordenadores pedagógicos, no sentido de garantir a efetivação da função social da educação escolar, qual seja: a transmissão e socialização dos conhecimentos científicos (sociais, naturais e exatos), filosóficos e artísticos mais desenvolvidos que foram ameadados pela humanidade ao longo da história.

Chegado aqui, ao partir da posição crítica contra-hegemônica, abarcada pela pedagogia histórico-crítica, pensando em uma “sociedade de fato justa e igualitária na qual a educação tenha como horizonte o pleno desenvolvimento dos seres humanos por meio da apropriação da cultura produzida histórica e coletivamente pela humanidade” (Coutinho; Lombardi, 2016, p. 225), verifica-se, portanto, a necessidade de buscar objetivar uma gestão que, efetivamente, busque alavancar um trabalho coletivo intencional com a finalidade de respostas práticas aos limites impostos pela estrutura político-jurídica e administrativa do aparelho do Estado.

Desse modo, para analisar a gestão escolar da Escola de Educação Básica Rosina Nardi, busca-se na teoria histórico-cultural explicação para se compreender as práticas que são adotadas ao longo de cada processo de transformação que levou a mudança nas relações sociais no ambiente escolar de forma a interagir coletivamente para o desenvolvimento humano integral e uma educação emancipatória. Afinal, o princípio da gestão democrática, inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

### RESULTADOS PARCIAIS

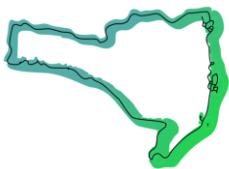
A escola escolhida para a pesquisa é situada em uma cidade do extremo oeste de Santa Catarina, com data de fundação nos anos de 1980. A mesma foi criada para atender, no início, especificamente filhos de funcionários de uma empresa nacional estabelecida no município.

Ao longo de sua trajetória histórica mudanças administrativas foram ocorrendo e a escola passou a abranger alunos de vários bairros em função do crescimento populacional, além de filhos de agricultores que pertenciam à linha de zoneamento da escola.

O terreno em que foi construída facilitava o acesso dos alunos para aquele momento. Começou com poucas salas de aula atendendo as séries iniciais. Hoje, sua estrutura física está ampliada, contendo laboratório de ciência, biblioteca, ginásio, refeitório, espaços coletivos de convivência. É atendida pela rede municipal, alunos de 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental I (e já atendeu alunos do pré-escolar), e rede estadual atendendo alunos dos 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental II e Ensino Médio, com seus respectivos professores.

O corpo discente sempre descrito como heterogêneo, possuía alunos humildes, filhos de trabalhadores, com vários níveis de aprendizagem. A instituição não abarcava filhos de empresários ou pessoas de maior poder aquisitivo, uma vez que estes não tinham o interesse em estudar lá.

O levantamento documental da história da escola leva à reflexão de como a gestão escolar pode ser democrática e provocar ações coletivas de mudanças. Uma vez que, se observou que no período de 2016-2019, a partir do movimento que aconteceu na escola, mediante às mudanças estruturais e administrativas, houve uma transformação das práticas dos docentes, bem como o aumento do envolvimento da comunidade local.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



Sob a lente do materialismo histórico cultural, a pesquisa provoca um refletir sobre como as ações da gestão escolar abarcam as práticas pedagógicas transformadoras para um sentimento de pertencimento ao espaço da escola. Compreender como essas ações estimulam o desenvolvimento do sujeito e esse como contribui para a construção do espaço social em que está inserido. Assim, ao falar de educação democrática e emancipatória, fala-se da formação integral do ser humano, nas dimensões individual e social, de forma a subsidiar o processo de democratização das relações internas das instituições.

O trabalho cotidiano e as tomadas de decisões em coletivo podem promover e construir práticas transformadoras, quando estabelecidas entre o grupo escolar para tensionar o sentimento de pertencimento para com o espaço, exigindo algumas reflexões no processo: reconhecer limites, reinventar estratégias, promover diálogos, troca de experiência. Faz-se necessário o mapeamento dos desafios enfrentados pela instituição e da necessidade de mudanças para que seus objetivos sejam alcançados, colocando em prática uma educação transformadora.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser este resumo fruto de uma pesquisa em andamento, ainda não há resultados e conclusões finais acerca da temática pesquisada. Contudo, considerando que a função social da escola é significada pelo desenvolvimento do indivíduo na sua totalidade, ou seja, uma formação humana integral faz-se importante ressaltar, desde os dados preliminares, que essa instituição é uma comunidade cheia de engrenagens e que precisa estar em plena sintonia. A gestão democrática deve estar atenta e em constante reflexão e autorreflexão para também provocar práticas pedagógicas transformadoras.

É importante compreender que a aprendizagem e o desenvolvimento humano são processos estreitamente imbricados e que cabe aos gestores e professores, juntos, realizar esse trabalho. As decisões a serem definidas, os sonhos a serem realizados, as metas a serem alcançadas, é algo a ser refletido quando se busca uma gestão democrática e práticas pedagógicas transformadoras. Afinal, as ações que se desenvolvem na escola devem estar voltadas para a construção do ser humano, de formação integral, que visa promover autonomia, responsabilidade e processo de aprender.

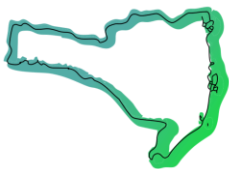
**AGRADECIMENTOS:** À Unochapecó pelo apoio financeiro.

### REFERÊNCIAS

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira de; ARANHA, Elvira Maria Godinho; SOARES, Júlio Ribeiro. Núcleos de Significação: análise dialética das significações produzidas em grupo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 51, e07305, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/ymVxKVh33rjkXHMxd45HjBG>. Acesso em: 05 dez. 2022.

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira; OZELLA, Sergio. Núcleos de Significação como Instrumento para a Apreensão da Constituição dos Sentidos. **Psicologia Ciência e Profissão**, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, v. 26, n. 02, p. 222-245, 26 fev. 2006. Disponível em <https://www.scielo.br/j/pcp/a/QtcRbxZmsy7mDrqtSjKTYHp/abstract/?lang=pt>. Acesso em 11 dez. 2022.

ALBERTI, Verena. **Manual de História Oral**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



CAIRES, Sueli de Fatima Barbosa. **A participação da comunidade escolar em uma escola transformada em comunidade de aprendizagem.** 2010. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/2559/3230.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 maio 2023.

LOBO, Alexandre Lucena. Uma tentativa de reflexão do papel do gestor a partir da teoria histórico-cultural do sistema de atividade. In III Congresso Interamericano de Política e administração da Educação. **Caderno Anpae**, Vitória, v. 01, 2009. Disponível em <https://www.anpae.org.br/simpósio2009/13.pdf>. Acesso em 09 jul. 2023.

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

OLIVEIRA, Ivana Campos; MENENZES, 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 20 ago. 2023.

RIBEIRO, Marcela Araújo Moraes. **Transformação na educação: a dimensão pessoal da reconfiguração das práticas docentes.** 2019. 78 f. Dissertação (Mestrado em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/37249/1/2019\\_MarcelaAraujoMoraesRibeiro.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/37249/1/2019_MarcelaAraujoMoraesRibeiro.pdf). Acesso em: 20 nov. 2022.

ROSSI, Aline Cristina Santana; PIATTI, Célia Beatriz. **Gestão Escolar e conhecimento: a função social da escola a partir da pedagogia histórico-crítica.** <http://dx.doi.org/10.9771/gmed.v12i1.34645>. Disponível em [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwip7p6NqLH\\_AhV4SLgEHTvPCx8QFnoECDkQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufba.br%2Findex.php%2Frevistagerminal%2Farticle%2Fdownload%2F34645%2F21841&usg=AOvVaw2J5qhPRf2VVYDgba4Mheo](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwip7p6NqLH_AhV4SLgEHTvPCx8QFnoECDkQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufba.br%2Findex.php%2Frevistagerminal%2Farticle%2Fdownload%2F34645%2F21841&usg=AOvVaw2J5qhPRf2VVYDgba4Mheo). Acesso em 09 jul. 2023.

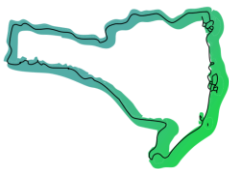
SALGE, Eliana Helena Corrêa Neves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SILVA, Lorrane Stéfane. Saberes para a construção da pesquisa documental. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 123-139, 25 dez. 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/47>. Acesso em: 23 maio 2023.

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

SAVIANI, Dermeval; DUARTE, Newton. **Pedagogia histórico-crítica e luta e classes na educação escolar.** Campinas, SP: Autores Associados, 2015.

SIRGADO, Angel Pino. O social e o cultural na obra de Vigotski. **Educação & Sociedade**, São Paulo, v. 21, n. 71, p. 45-78, jul. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/gHy6pH3qxxynJLHgFyn4hdH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 jul. 2023.

TANAMACHI, Elenita de Riccio. A Psicologia no contexto do materialismo histórico dialético: elementos para compreender a Psicologia Histórico-Cultural. In: MEIRA, Marisa Eugênia Memlillo;



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



FACCI, Marilda Gonçalves Dias (orgs.). **Psicologia Histórico-Cultural**: Contribuições para o encontro entre a subjetividade e a educação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 63-92.

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: 20 ago. 2023.