

PRÁTICA PEDAGÓGICA NA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO: PRIMEIROS INDICATIVOS DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE GESTORES

GUILHERME GUTEMBERG BARBOSA DE PAULA

Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, guilhermegutemberg.5@gmail.com;

LAÊDA BEZERRA MACHADO

Docente do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, laeda01@gmail.com; orientadora da pesquisa

RESUMO

Este artigo identifica e analisa as representações sociais de escola pública de ensino médio, construídas por gestores escolares indicando suas relações com a prática pedagógica desenvolvida nessas instituições. Desenvolvemos um estudo de campo (*online*) com 10 gestores de escolas públicas estaduais de Recife, Jaboatão dos Guararapes e Paulista. O estudo foi desenvolvido por meio de narrativas produzidas pelos gestores e enviadas por e-mail ao pesquisador. O *software Atlas.ti* auxiliou a análise de conteúdo das narrativas. Representações sociais são modos de conhecer e interpretar a realidade, influenciadas pelo contexto social e histórias dos sujeitos. Os achados da investigação sugerem que os gestores representam a prática pedagógica na escola de ensino médio com base no seu cotidiano de trabalho nas escolas. Identificamos representações focadas nas relações estabelecidas com os diferentes segmentos da comunidade escolar e atribuições administrativas e financeiras que assumem. Tais relações e atribuições estão marcadas pelo discurso da democracia e suas possibilidades de efetivação no espaço escolar. O trabalho destaca a importância da prática gestora nas escolas de ensino médio.

Palavras-chave: Prática Pedagógica; Gestores; Ensino médio.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta resultados de uma investigação mais abrangente¹ que procura identificar e analisar as representações sociais da escola pública de ensino médio, construídas por professores, gestores e estudantes indicando suas relações com a prática pedagógica desenvolvida nessas instituições.

Na atualidade, a prática pedagógica é compreendida sob múltiplos aspectos. Diversos teóricos delimitam sua ação à escola e à sala de aula, porém outros ressaltam suas vinculações com o contexto social. Souza (2009) concebe a prática pedagógica como uma prática social, de caráter histórico e cultural, ou seja, além da prática docente em sala de aula, abrange os diferentes aspectos do projeto pedagógico da escola e suas relações com a comunidade e a sociedade. Não excluindo o caráter social da prática pedagógica, Zabala (1998), afirma que sua ação se expressa, no microsistema da sala de aula, como um fazer ordenado, voltado para o ato educativo.

André (2007) indica três dimensões no estudo da prática pedagógica: institucional, instrucional/pedagógica e sociopolítica/cultural. A dimensão institucional diz respeito às formas de organização do trabalho pedagógico, a estrutura hierárquica da escola, níveis de participação dos seus agentes, recursos humanos e materiais, interações e influências do meio social. A dimensão instrucional/pedagógica refere-se às situações de ensino, as relações docente/estudante/conhecimento, objetivos e conteúdos a serem ensinados, as atividades didáticas, modos de comunicação entre docente e estudante e avaliação da aprendizagem. Por fim, a dimensão sociopolítica/cultural refere-se ao contexto no qual a escola está inserida, momento histórico, forças políticas e sociais, valores do grupo social. É nesta perspectiva que abordaremos a prática pedagógica nos últimos anos da educação básica.

Sobre a produção do conhecimento acerca do objeto investigado, um levantamento bibliográfico realizado no banco de teses da Capes indicou tratar-se de uma temática estudada há mais de 30 anos, com maior concentração de estudos na segunda década dos anos 2000. Dos principais enfoques dessa produção, destacamos: a relação professor-aluno, construção de saberes no ensino médio e o ensino médio noturno.

1 Título da pesquisa: Olhares psicossociais sobre a prática pedagógica na escola de ensino médio, pesquisa financiada pelo CNPq processo nº309687/2020-9

Os trabalhos referentes à relação professor-aluno tratam sobre a afetividade como elemento relevante à qualidade da aprendizagem na escola. O segundo grupo de estudos destaca a construção de saberes e enfatiza as dificuldades enfrentadas pelos alunos e suas consequências, especialmente, o fracasso escolar. O terceiro grupo reúne trabalhos sobre o ensino médio noturno, salienta as dificuldades do aluno trabalhador e sua frequência à escola.

Tendo apresentado um breve panorama do quadro científico referente ao tema, enfocamos neste artigo as representações sociais e prática pedagógica na escola de ensino médio. Tal objeto diferencia-se da produção apresentada porque será investigado a partir de um olhar psicossocial.

Dado o seu potencial de valorização do simbólico, a Teoria das Representações Sociais permite captar os sentidos partilhados por professores, gestores e estudantes acerca da escola pública de ensino médio indicando suas possíveis relações com a prática pedagógica que desenvolvem/vivenciam nessa instituição. Representações sociais são construções coletivas dos sujeitos impregnadas de elementos cognitivos, afetivos e simbólicos gerados na interação social. A partir do conceito de representações sociais, decorrente de seu estudo sobre a psicanálise, S. Moscovici, nos anos 1960, desenvolveu a Teoria das Representações Sociais (TRS).

A TRS ganhou repercussão nos anos 1980, ampliou-se e hoje são identificadas no seu interior três abordagens de estudos: a abordagem culturalista, de viés antropológico, fiel ao estudo original de Moscovici; a abordagem societal, que se preocupa em investigar as condições de produção, influência dos grupos sociais na construção e circulação das representações sociais; e a abordagem estrutural, que investiga a dimensão cognitiva e estrutural de uma representação. Neste trabalho, adotamos abordagem culturalista, que conceitua representações sociais como explicações que se originam no cotidiano, no curso de comunicações interindividuais e constituem uma versão contemporânea do senso comum, um saber prático elaborado e partilhado pelos sujeitos no grupo social, que orienta a sua interpretação do mundo. Segundo essa abordagem, as representações são construídas mediante dois processos: objetivação e ancoragem.

Segundo Moscovici (2012, p. 100) “[...] a objetivação permite tornar real um esquema conceitual e substituir uma imagem por sua contrapartida material, resultado que tem primeiramente um alcance cognitivo [...]”. Por meio da objetivação transformamos algo abstrato em concreto.

Nesse processo, os conceitos e as ideias tornam-se esquemas ou imagens concretas, o novo conhecimento torna-se algo palpável, quase tangível (MACHADO, 2013). A ancoragem tenta reduzir ideias estranhas a categorias comuns colocando-as em um contexto familiar, ou seja, trazendo o que estava distante para mais próximo. No processo de ancoragem submetemos o estranho ao nosso sistema de categorias e o encaixamos em uma categoria que consideramos apropriada.

Neste trabalho, o material empírico fazendo algumas aproximações com os processos de objetivação e ancoragem e as inter-relações entre práticas e representações sociais. Dessa forma, este artigo identifica e analisa as representações sociais de escola pública de ensino médio, construídas por gestores escolares indicando suas relações com a prática pedagógica desenvolvida nessas instituições.

2. DESENVOLVIMENTO DO TEXTO EM TÓPICOS

2.1 METODOLOGIA

Para identificar as representações sociais de gestores acerca da sua prática pedagógica na escola de ensino médio, desenvolvemos um estudo de campo (*online*) com 10 gestores de escolas públicas estaduais. Os sujeitos foram selecionados considerando-se o tipo de escola em que atuam, ou seja, incluímos gestores de escolas de referência, escolas regulares e escolas técnicas. Dos 10 gestores, 6 eram mulheres e 4 eram homens, esses profissionais atuam em escolas de Recife, Jaboatão dos Guararapes e Paulista.

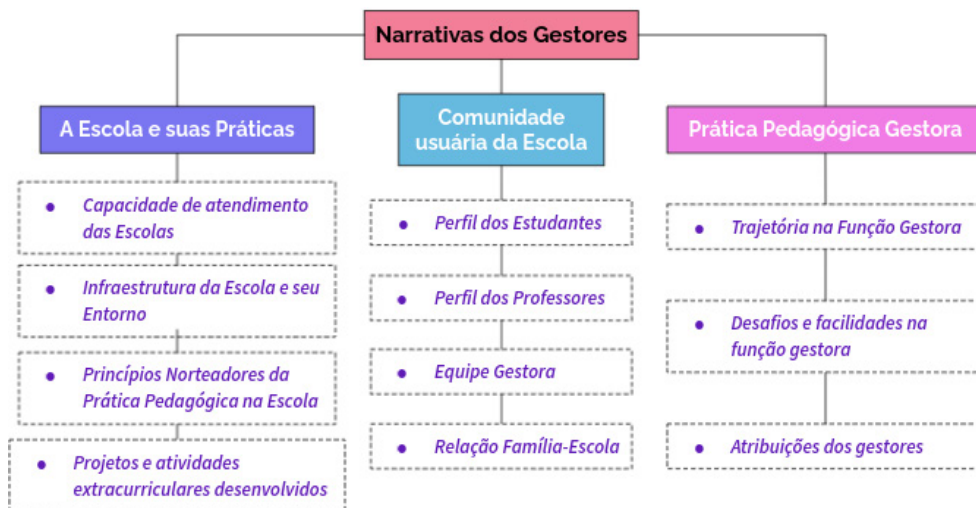
O instrumento de coleta de dados utilizado foi uma narrativa escrita. Conforme Alves-Mazzotti (2015) os processos humanos são psicossociais, eles não separam o individual do social e há uma relação dialógica entre as representações, condutas e práticas dos sujeitos. Assim, a narrativa constitui um recurso profícuo para se capturar as representações sociais/práticas dos sujeitos acerca de um objeto. Disponibilizamos aos participantes um texto estimulador para elaboração de uma narrativa escrita. Todo o procedimento de coleta de dados foi realizado de modo remoto, tendo em vista o contexto de pandemia que, dentre outras consequências, implicou em distanciamento social e fechamento das escolas. Os gestores escreveram as suas narrativas e as enviaram, por e-mail, ao pesquisador.

Além da análise de conteúdo temática, utilizamos o *software Atlas.ti* como um recurso para auxiliar a análise de conteúdo do *corpus* (narrativas escritas). Segundo Silva Júnior e Leão (2018), o *software* possui diversas funcionalidades como, por exemplo, a sistematização das etapas de análise de conteúdo. Para a pesquisa, inserimos o *corpus* de dados no referido *software*, que auxiliou na criação de citações, ou seja, destaque de trechos relevantes nas narrativas e na elaboração de códigos para cada conjunto de citações, a partir da aproximação de significados. Esses códigos foram reunidos posteriormente em uma rede semântica, que possibilitou a organização das categorias de análise.

2.2 RESULTADOS

Após a codificação e agrupamento dos dados em eixos de sentidos, organizamos o *corpus* das narrativas em três categorias temáticas, a saber: a) A Escola e suas Práticas; b) Comunidade Usuária da Escola; c) A Prática Pedagógica Gestora. Na figura 1 apresentamos a rede de organização do corpus, construída com apoio do *software*, na qual expomos as categorias de análise e seus elementos.

Figura 1: Categorização das narrativas dos gestores construída com o auxílio do *software Atlas.ti*.



Fonte: Elaborado pelos autores

A ESCOLA E SUAS PRÁTICAS

Esta categoria reúne informações gerais sobre as instituições escolares, como localização, regime de funcionamento e quantitativo de alunos. Com base nas narrativas acerca dos princípios que guiam as propostas das escolas procuramos caracterizar a prática pedagógica no interior das instituições. O material da categoria está organizado nos seguintes eixos de sentido: *capacidade de atendimento das escolas, infraestrutura da escola e seu entorno, princípios norteadores da prática pedagógica na escola, projetos e atividades extracurriculares* oferecidas pelas escolas.

CAPACIDADE DE ATENDIMENTO DAS ESCOLAS

Inicialmente, é importante destacar que do conjunto dos sujeitos, oito são gestores de Escolas de Referência em Ensino Médio, um é gestor de uma Escola de Ensino Médio regular e outra é gestora de uma Escola Técnica. Do conjunto das 10 escolas em que estes gestores atuam, oito funcionam com jornada integral e duas funcionam em regime semi-integral.

Em relação ao quantitativo de estudantes atendidos pelas instituições, identificamos que o número de matriculados nessas escolas de Ensino Médio varia de 320 a 1000 alunos, a depender da capacidade de acomodação dos prédios escolares. Uma das gestoras relata: “Temos, no ano de 2021, duas turmas de primeiro ano, três turmas de segundos anos e duas turmas de terceiros anos, totalizando sete turmas com um total de 321 estudantes.” (Gestora 1)². Por outro lado, em outras narrativas alguns gestores apontam para um maior número de alunos, como destaca: “[...] atualmente estamos com 739 estudantes matriculados.” (Gestora 3). “Hoje temos aproximadamente 1.000 alunos matriculados nos três turnos” (Gestora 2). Do grupo investigado, apenas um sujeito não revelou o quantitativo de alunos matriculados na instituição de ensino em que exerce a função gestora.

Desses dados, podemos depreender que a capacidade de atendimento das escolas nas quais atuam esses gestores é bastante diversa, sobretudo quanto ao quantitativo de alunos matriculados que varia a

2 Devido às normas éticas nas quais a pesquisa está submetida, codificamos os nomes dos gestores por meio de uma enumeração, de acordo com a ordem das narrativas enviadas, a fim de preservar a identidade dos participantes.

dependem do regime de atendimento das escolas. Vale ressaltar que as escolas de tempo integral possuem uma carga horária de 45 horas aulas semanais, distribuídas durante os cinco dias da semana; as escolas com jornada semi-integral possuem uma carga horária de 35 horas aulas semanais. Assim, durante dois dias, nessas escolas de jornada semi-integral, os alunos permanecem por dois turnos na escola.

INFRAESTRUTURA DA ESCOLA E SEU ENTORNO

Sobre a infraestrutura das escolas e seu entorno, os gestores destacam, em suas narrativas, as condições de manutenção dos prédios escolares, as reformas realizadas desde que assumiram a gestão e os recursos repassados pelo poder público às escolas para que viabilizem melhorias nesses espaços escolares.

Em seus relatos sobre a estrutura física das escolas, os gestores apontam para a quantidade de salas de aulas, bibliotecas, laboratórios de informática, auditórios e a existência ou não de quadras poliesportivas. Afirmam: “[...] com relação à infraestrutura hoje não temos o que reclamar, nossa escola está muito organizada, todas as salas são climatizadas, conseguimos a construção de uma quadra, a infraestrutura está ok. Temos apenas oito salas de aula do ensino médio.” (Gestor 8); “[...] a maioria das escolas hoje dispõe de boa infraestrutura como: bibliotecas, salas de informática, quadra poliesportiva, laboratórios, dentre outras.” (Gestor 9).

Sobre a qualidade da infraestrutura das escolas e os investimentos públicos no Ensino Médio regular, técnico e profissionalizante integrado, os estudos de Garcia et al. (2021) mostram que o investimento em infraestrutura está diretamente relacionado ao desempenho escolar dos alunos nesta última etapa da educação básica. Ao associarem infraestrutura e qualidade da aprendizagem, os autores afirmam: “escolas com melhor infraestrutura apresentam menores taxas de distorção idade-série, de reprovação e de abandono, bem como maiores taxas de aprovação, e vice-versa” (GARCIA et. al, 2021).

Com base nas narrativas escritas, inferimos que para a maioria dos gestores as escolas apresentam uma boa infraestrutura, sobretudo devido a ações de melhoria e manutenção empreendidas desde que assumiram a função gestora. Mesmo reconhecendo que lidam com dificuldades, na visão do grupo participante, as iniciativas de reforma e manutenção por parte do poder público, têm contribuído para tornar o

ambiente das escolas mais agradável e proporcionar melhores condições de aprendizagem para os estudantes.

PRINCÍPIOS NORTEADORES DA PRÁTICA PEDAGÓGICA NA ESCOLA

Os gestores revelam, em suas narrativas, que os princípios orientadores da prática pedagógica no interior das escolas estão em consonância com a política estadual de ensino médio. Assim, eles fazem referência ao Programa de Educação Integral (PEI), à gestão democrático-participativa e a documentos internos à escola como o Projeto Político-Pedagógico como instrumentos que respaldam suas ações.

O Programa de Educação Integral (PEI), por exemplo, foi criado com o objetivo de reestruturar o Ensino Médio no estado e contou com o reordenamento da rede estadual, criando as Escolas de Referência em Ensino Médio e as Escolas Integrais. De acordo com Dutra (2017), o PEI fundamenta-se na filosofia da educação interdimensional, na qual os educandos devem desenvolver competências pessoais, sociais, produtivas e cognitivas, possibilitando eles irem além do intelectualismo, dispondo-se a necessidade de repensar as oportunidades de desenvolvimento pessoal e social oferecidas.

No que se refere à gestão participativa, os participantes destacam o Projeto Político-Pedagógico da escola como um documento que concebe a educação de forma abrangente no qual encontra-se registrado um conjunto de ações que explicita e orienta a proposta de trabalho da equipe escolar. Acerca da importância e caráter orientador desse documento para o trabalho da escola, um dos gestores comenta:

[...] Todo o trabalho da escola é pautado no Projeto Político Pedagógico. Este documento foi elaborado na perspectiva de uma educação holística direcionada para a construção do conhecimento que objetiva a melhoria da qualidade de ensino pautada em uma gestão democrática (Gestora 1)

O PPPE constitui-se, conforme os gestores, um eixo orientador da ação coletiva da escola, no processo permanente de construção de identidade e autonomia escolar. A esse respeito o estudo de Neto e Castro (2021), sobre a gestão escolar em instituições de ensino médio, revela a importância dos gestores, juntamente aos conselhos escolares, criarem estratégias de alargamento da participação, da autonomia e da

representatividade, como uma das possibilidades de consolidação da democracia no interior das escolas.

É possível afirmar, com base nos trechos das narrativas que compõem este eixo de sentidos, que o princípio de gestão democrática da escola e suas implicações povoam o universo simbólico dos gestores quando fazem menção às propostas das instituições em que atuam.

PROJETOS E ATIVIDADES EXTRACURRICULARES DA ESCOLA

O último eixo a ser analisado nesta primeira categoria trata dos projetos e atividades desenvolvidos nas escolas em que os participantes exercem a função gestora. Segundo as narrativas, a prática pedagógica das escolas é ampla e vai além das aulas regulares, pois os estudantes têm acesso a uma variedade de projetos oferecidos pela escola, como a participação em atividades esportivas, em cursos diversos, bandas de música e monitorias. Sobre essas atividades afirmaram: “[...] temos como oferta extracurricular equipes de futsal, vôlei, ginástica, que é muito bem aceita pelos jovens devido a ausência de espaços de lazer na comunidade.” (Gestora 10); “[...] alguns cursos como logística e auxiliar administrativo; Judô e robótica” (Gestor 5).

A respeito dessa oferta ampliada de atividades e sua importância, Silva e Ehrenberg (2017) revelam que as iniciativas extracurriculares beneficiam a formação do indivíduo nos diferentes domínios de desenvolvimento, habilidades e competências. Em pesquisa sobre a proposta de ensino e qualificação profissional do Programa de Educação Integral nas Escolas de Referência de Ensino Médio, Holanda e Silva (2017) informam que tais escolas apresentam resultados superiores quando comparadas às escolas regulares.

Os depoimentos revelam que o papel do gestor escolar não se limita apenas ao gerenciamento de serviços escolares, mas ele mobiliza estratégias para oferecer projetos diversos que favoreçam a ampla formação dos estudantes, além de estabelecer parcerias com outras instituições como meio de oportunizar a aprendizagem para além dos conteúdos curriculares.

COMUNIDADE USUÁRIA DA ESCOLA

Nesta categoria reunimos trechos das narrativas dos gestores, referentes às características da comunidade usuária da escola em que atuam.

Dessa forma, destacamos como os sujeitos caracterizam o *perfil dos estudantes*, o *perfil dos professores*, da *equipe gestora* e como descrevem a sua relação com esses grupos. Também buscamos identificar como vem se dando a *relação família-escola* no cotidiano escolar no processo de gestão das instituições em que atuam esses profissionais.

PERFIL DOS ESTUDANTES

Ao caracterizarem os grupos de estudantes matriculados nas escolas, os gestores afirmam que os alunos do ensino médio dessas instituições estão com idades entre 13 e 18 anos. A maioria deles destaca que alunos atendidos residem em áreas próximas às escolas. Sobre esta proximidade relatou uma das participantes: “[...] são estudantes que vieram estudar em nossa escola por ser mais perto de casa. De uma maneira geral, vêm de escolas regulares, da vizinhança e nem sempre se adaptam muito bem ao perfil da escola integral” (Gestora 7). “[...] nossa maior faixa etária encontra-se dos 14 aos 18 anos, são em sua grande maioria alunos da nossa comunidade, filhos de trabalhadores de baixa renda.” (Gestor 10).

No que se refere ao perfil socioeconômico dos estudantes, predominam nas narrativas referências ao atendimento nessas escolas a jovens e adolescentes de nível socioeconômico médio-baixo e, em geral, eles ressaltam a influência dessa condição para o desenvolvimento dos estudos por parte desses jovens. Alguns gestores enfatizam a condição de desemprego, subemprego, desagregação familiar e outros problemas que afetam os adolescentes e jovens dessas escolas. A esse respeito relata um participante:

O nosso corpo discente é composto por jovens na faixa etária dos 14 aos 19 anos e que pertencem a uma classe socioeconômica baixa. Por pertencerem a essa camada social, estes jovens vivenciam situações de desemprego, desagregação familiar, alcoolismo, violência doméstica, drogas, entre outras. Apresentam também, carência afetiva, alimentar e déficit intelectual. Esses fatores influenciam no rendimento escolar e na perspectiva de futuro bastante desses alunos, muitas vezes são forçados a ingressar precocemente em atividades do mercado informal, com objetivo de aumentar o orçamento familiar. (Gestor 6)

Acerca do perfil dos alunos que se encontram na etapa final da educação básica, Corti (2014) diz se tratar de indivíduos peculiares, em sua maioria, jovens pobres com conflitos familiares e internos, e que ainda estão confusos quanto às suas decisões. A escola funciona para eles como um ambiente socializador e é nesse espaço que ele vai se construindo e também se descobrindo como um sujeito ativo na sociedade.

Os achados deste eixo indicam que os gestores têm conhecimento sobre o perfil e necessidades dos jovens atendidos nas escolas em que atuam e, a despeito das condições de precarização e desigualdade que enfrentam, eles avaliam positivamente os alunos com os quais convivem nas escolas.

PERFIL DOS PROFESSORES

No que se refere ao corpo docente das instituições nas quais atuam os gestores pesquisados, identificamos que as escolas possuem um quadro composto por professores efetivos e temporários de modo geral reconhecidos como bons profissionais, comprometidos com suas atividades. Uma das participantes afirma: “[...] os nossos professores são comprometidos, responsáveis, inovadores, buscam sempre ofertar um trabalho de qualidade.” (Gestora 3). “[...] Acreditamos nos profissionais desta Unidade de Ensino comprometidos com seus papéis, com a instituição e com a educação de qualidade.” (Gestor 6).

De acordo com as narrativas as práticas, não estão totalmente livres de conflitos, os professores estabelecem uma boa relação com os seus alunos, assim como com a própria equipe de gestão das escolas. Reiteram que entre esses segmentos prevalece o respeito e o diálogo. Os gestores afirmam que na ocorrência de algum problema, eles buscam mediar os conflitos por meio do diálogo. Sobre essa possibilidade afirmou uma das participantes: “[...] em relação ao relacionamento entre professor e aluno, acredito ser satisfatória, porém sempre que surge algum problema, faço minha intervenção a partir do diálogo.” (Gestora 2).

Neste eixo de sentidos fica evidenciada a presença dos conflitos como parte do exercício da convivência nas escolas, bem como a clareza dos gestores quanto ao seu papel na mediação dessas relações. A esse respeito concordamos com Ferreira (2014, p. 02) quando afirma que:

[...] “conflitos dialógicos são saudáveis, desde que não coloquem os sujeitos em sofrimento contínuo. Nessa perspectiva, não se deve ignorá-los, mas entendê-los, pô-los

em discussão, fazendo a palavra circular de algum modo, pois essa é a garantia de uma espécie de manutenção de algo que se poderia denominar “saúde social e socializadora” da escola” (Ferreira, 2014, p. 02)

EQUIPE GESTORA

A perspectiva crítica da gestão escolar está ligada às palavras participação, coletividade, à ideia de grupos de pessoas que discutem, emitem opiniões e decidem, em instâncias colegiadas, os encaminhamentos de diferentes assuntos no âmbito da escola. Nesta investigação, do conjunto das 10 narrativas, sete delas indicam a existência de uma equipe que auxilia o trabalho da gestão nas escolas. Assim, a maioria dos gestores afirma desenvolver uma gestão participativa, pois contam com o suporte de um grupo de profissionais que colabora com a tomada das decisões e efetivação do trabalho escolar. Sobre o teor coletivo desse trabalho, uma gestora relata:

Tenho o privilégio de contar com uma completa e excelente equipe: secretária, educadora de apoio, professor apoio pedagógico, analista educacional e assistente administrativo. Interagimos muito bem e buscamos sempre trabalhar de acordo com o potencial de cada um: quem é melhor na parte administrativa, cuida dessa área; quem é melhor no pedagógico, trabalha com o pedagógico; e por aí vai. (Gestora 7)

Além do reconhecimento do trabalho dos professores, os gestores ressaltam, em suas narrativas, o comprometimento de sua equipe profissional com o trabalho desenvolvido na escola. Eles salientam o trabalho cooperativo que realizam e sua importância para a efetivação de uma gestão democrática, eis o trecho da narrativa de um dos participantes: “[...] temos uma equipe comprometida, que colabora com todos os trabalhos a serem desenvolvidos. O trabalho da gestão é realizado de forma democrática, onde todos os segmentos participam da construção do planejamento e da efetivação das ações.” (Gestora 3).

Identificamos uma visão e prática pedagógica que negam a gestão centralizada exclusivamente ao diretor da escola, a quem cabe às tarefas de planejar, organizar, dirigir e controlar todos os processos escolares de forma autoritária e verticalizada. Reiteramos que as narrativas sugerem aproximações com perspectiva democrática de gestão. Segundo Luck (2006, p. 57), “a gestão democrática é o processo colegiado em que se

criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação”.

RELAÇÃO FAMÍLIA-ESCOLA

Outro ponto mencionado nas narrativas dos gestores diz respeito à participação das famílias no espaço escolar. Segundo os textos, as mães, pais e/ou outros responsáveis pelos alunos sempre comparecem às reuniões periódicas, plantões pedagógicos que ocorrem nas escolas e a encontros individuais, quando solicitados, e esse contato permite o estabelecimento de maior interação e diálogo dessas famílias com a gestão e com os professores. Os gestores informam que o acesso às famílias se dá de maneira fácil através, principalmente, por meio das redes sociais. Afirmou uma participante:

O acesso às famílias com a escola é bem variado, temos os contatos dos responsáveis de cada um dos estudantes, trazendo os familiares quando necessitando, o diálogo com a família dos estudadas são de fácil acesso, pois temos grupos de *WhatsApp* das turmas, dos responsáveis, fazemos encontros família/ escola, reunião de pais e professores e fazemos plantões pedagógicos com os responsáveis e encontros individuais com os pais quando se faz necessário. (Gestora 4)

Conforme foi narrado pelos gestores, devido ao quadro de pandemia, o acesso às famílias por meio virtual se intensificou nesse período tornando-se a principal forma de comunicação com as famílias dos estudantes, como disse uma participante: “no momento devido a situação de pandemia nosso grupo de *whatsapp* é nosso maior meio de comunicação diária” (Gestora 10).

Sabemos que o bom relacionamento com a comunidade escolar é de fundamental importância para o exercício da gestão que se caracteriza como participativa e democrática. Os estudos de Toccolini (2013), acerca da gestão democrática, evidenciam que o gestor escolar, através da articulação dos diversos segmentos da escola, modifica as relações dentro desse espaço, tornando as ações colegiadas e transparentes no ambiente escolar.

Conforme demonstraram em seus textos, os gestores têm conhecimento sobre a situação sociocultural dos estudantes que recebem nas

escolas, de suas famílias e procuram, no exercício de suas práticas, desenvolver estratégias que potencializam os impactos positivos da escola e da aprendizagem nas suas vidas. Assim é possível afirmar que a prática desses gestores favorece o processo de interação escola e família, propiciando condições e colaborando para a qualidade de ensino.

A PRÁTICA PEDAGÓGICA GESTORA

Nesta última categoria, destacamos os aspectos mais relevantes acerca da prática pedagógica revelados nas narrativas dos gestores, a saber: *Trajetória na Função Gestora; Desafios e Facilidades no exercício da função*; e as *Atribuições dos gestores*. Estes aspectos expressam os principais elementos acerca das representações dos gestores sobre a sua prática.

TRAJETÓRIA NA FUNÇÃO GESTORA

Nesse eixo analisamos a trajetória dos gestores para o ingresso na função, na escola em que trabalham atualmente, assim como o tempo de exercício como gestor. Do conjunto das narrativas, identificamos que a maioria dos profissionais ocupa o cargo de gestor escolar há menos de 10 anos na escola em que atuavam até o momento da pesquisa.

As narrativas de sete participantes revelam que esses sujeitos assumiram a gestão recentemente nas suas escolas, apesar de alguns já possuírem experiências anteriores de gestão em outras instituições. Um dos sujeitos afirmou: “[...] no ano de 2010 a então gestora me convidou para assumir a direção adjunta e em 2013, após participar do PROGEPE e com a saída dela, eu assumi a direção da escola.” (Gestora 10).

No que se refere à forma como os gestores investigados ingressaram na função identificamos variações entre indicação, seleção e eleição, prevalecendo a indicação. Do conjunto das narrativas, seis gestores informam que foi através de convite ou indicação que passaram a exercer a função gestora. Eis um trecho do conjunto das narrativas:

Cheguei à escola por solicitação do Secretário de Educação de Pernambuco. Também, por ser gestora selecionada através do PROGEPE³. Já atuo nessa função por alguns

3 Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco (PROGEPE).

anos, particularmente, estou a dois nessa Unidade de Ensino, sempre na perspectiva de poder contribuir com a educação de Pernambuco. (Gestora 1)

Apesar de algumas restrições, os trechos das narrativas indicam que a indicação ainda se configura como o modo mais comum para o ingresso na função de gestor escolar, em detrimento de formas de ingresso consideradas mais democráticas, como a eleição ou o concurso público. Esse modo predominante de ingresso na função gestora confirma o estudo de Santos e Prado (2018) que aponta o Nordeste como região em que a indicação política prevalece como forma de provimento do gestor. Paro (2003), desde o final dos anos 1980, defende mecanismos que assegurem a democratização da escola pública, como a proposição de eleições como processo de escolha de seus gestores, ressalta a importância da participação da comunidade nas decisões escolares. Apesar desse modo de ingresso na gestão, não detectamos impedimentos de práticas democráticas nas escolas relacionadas ao modo de ingresso do gestor na função.

DESAFIOS E FACILIDADES NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

Ao relatarem sobre o trabalho cotidiano de gestão da escola pública de ensino médio, os gestores relatam vários desafios enfrentados, tais como problemas financeiros como orçamento mínimo, dificuldade ou atraso no repasse de verbas e obstáculos em relação ao gerenciamento e controle dos recursos. A esse respeito um gestor narra: “[...] facilidades praticamente não existem. Limites ocorrem, sobretudo, na questão financeira, com recursos estaduais e federais insuficientes para a demanda da escola.” (Gestor 5). De modo semelhante, cinco gestores ressaltam dificuldades orçamentárias, repasse de verbas, gerenciamento e controle dos recursos financeiros. Eis o que afirmou uma das participantes:

Somos limitados pela parte financeira e estrutural: as verbas não chegam com regularidade e não cobrem gastos com a estrutura física da escola. A Secretaria de Educação e a Gerência Regional de Educação não dão conta de responder às demandas de todas as escolas, por isso, estamos sempre dependendo de fornecedores que cobram muito caro em cima do produto fornecido. (Gestora 7)

No contexto atual de pandemia os problemas se agravaram. Um dos gestores mencionou como uma das dificuldades enfrentadas o ensino

híbrido, que não tem funcionado a contento e conta com a presença da maior parte dos alunos na escola. Afirmou: “[...] o ensino híbrido tem sido uma das grandes dificuldades, pelos fatores sociais de nossa clientela, mas nossa escola tem exigido grande quantidade dos nossos estudantes, com mais de 90% dos nossos educandos no ensino presencial.” (Gestor 6).

As narrativas acerca dos desafios ressaltam a importância das boas relações, trabalho coletivo e postura do gestor para fazer frente aos desafios da função. Os gestores mais experientes revelaram ter maiores facilidades para exercer a função. Eis o que narrou um gestor com 20 anos de trabalho na função:

Os desafios são inúmeros e diários, mas satisfatórios, pois me identifico bastante com esta função. Como facilidade conto com minha longa experiência em gestão escolar, reconheço que é importante manter uma relação dialógica para desenvolver um bom trabalho em equipe, acredito no saber ouvir para resolver conflitos e tento conhecer as habilidades das pessoas que trabalham comigo para aplicá-las em benefício da instituição. (Gestora 2)

Em face do que expomos, é possível perceber que os gestores consideram que o exercício de sua prática profissional é permeado por desafios principalmente os de ordem financeira, repasse de verbas e gerenciamento dos recursos. Apesar disso, ressaltam que a experiência na função e o apoio da equipe pedagógica tem facilitado o trabalho.

ATRIBUIÇÕES DO GESTOR

Neste último eixo de sentido destacamos as atribuições dos gestores no exercício de sua função nas escolas. São abrangentes as atribuições desse profissional no interior da escola, pois envolvem ações/atividades de ordem administrativa, burocrática, financeira e pedagógica. Uma participante destaca atribuições referentes às questões burocráticas e de relacionamento com a comunidade escolar e famílias. Afirma:

Um gestor escolar tem todas atribuições possíveis, administrativa (conhecimento de Leis, conhecimento de diversos documentos, da parte financeira, da parte pedagógica), do cuidado, carinho e atenção com seus estudantes, do carinho com todos da sua equipe, de colaboradores da merenda, da cozinha, da limpeza, tentando fazer o melhor

atendimento aos visitantes, aos pais e responsáveis, eu digo que ser gestor é aquela pessoa que toma conta de uma grande família, com respeito, resiliência, sendo rigorosa e amorosa ao mesmo tempo, sendo amiga e respeitando os pares, tem que ter a função de saber ouvir de maneira assertiva, comunicar-se com clareza, dedicar muito do seu tempo dentre outros. (Gestora 4)

Como se confere no trecho acima a participante enfatiza atribuições que ultrapassam competências de ordem administrativa e financeira e que exigem habilidades sociais para lidar com a diversidade no interior da escola, principalmente, o estabelecimento de canais efetivos e de comunicação com a comunidade escolar, além do desenvolvimento de um trabalho articulado e compartilhado com toda equipe visando alcançar as metas estabelecidas.

As narrativas dos gestores confirmam Libâneo (2001) quando trata sobre as atribuições do gestor escolar. Segundo o referido autor, o dirigente é o principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade). Acrescenta que promover a integração entre a escola e a comunidade escolar e seu entorno é um dos fatores que mais exigem esforço.

Sobre as atribuições pedagógicas, ou seja, aquelas diretamente vinculadas às atividades fins da escola, são fundamentais ao bom funcionamento da instituição. Mesmo enfatizando a dimensão administrativa, os participantes não são omissos em relação a essas atribuições e, em algumas das narrativas, essas atividades são sinalizadas pelos gestores, como se constata no trecho abaixo:

As principais atribuições são várias, desde organização do quadro de professores, orientação pedagógica, mediação de conflitos, gestão financeira, comunicação com os pais etc., claro que agora, como a equipe está completa essas atribuições ficam bem mais distribuídas. Minha prática como gestora é pautada na pedagogia do afeto. (Gestora 10)

Com base em Paro (2001) frisamos que, de todas as dimensões da gestão escolar, a dimensão pedagógica constitui na mais importante, pois está vinculada a função fim da escola, qual seja, promover aprendizagem e formação de alunos. No conjunto das narrativas dos sujeitos desta

pesquisa identificamos certa vigilância e atenção para com as atividades pedagógicas no âmbito das escolas.

Ressaltamos que a pandemia da COVID-19 desvelou uma realidade inesperada para toda a sociedade, desmontando cenários, espaços, modos de vida e de trabalho. No campo da educação, não foi diferente, os profissionais tiveram que se adaptar a novos modos de trabalho e lidar com situações adversas. E nesse contexto, os gestores escolares revelaram-se atentos às demandas pedagógicas das escolas.

Representações sociais são conhecimentos práticos que se desenvolvem nas relações do senso comum, são formadas pelo conjunto de ideias da vida cotidiana, construída nas relações estabelecidas entre sujeitos ou através das interações grupais (MOSCOVICI, 2001). Uma representação social não é construída pela imposição da coletividade, mas pelas relações individuais e coletivas.

Assim, as categorias e eixos de sentido apresentados nesta seção nos levam a inferir que os gestores escolares ouvidos nesta pesquisa possuem representações sociais da prática pedagógica na escola de ensino médio marcadas por elementos de ordem administrativa e pedagógica. Tais representações estão diretamente relacionadas ao exercício da função gestora, principalmente as relações que estabelecem com a comunidade usuária da escola e com o sistema educacional. As dimensões administrativa, financeira e pedagógica da gestão estão articuladas quando esses profissionais representam a prática pedagógica nas escolas de ensino médio.

A partir das narrativas analisadas, depreendemos que as representações sociais da prática pedagógica construídas pelos participantes se ancoram no cotidiano escolar, ou seja, no exercício das atividades de caráter pedagógico e administrativo. Verificamos nas narrativas escritas, que esse profissional se reconhece como um mediador entre os membros da comunidade escolar, um sujeito que contribui para oferecer um ambiente institucional organizado e capaz de garantir a aprendizagem.

Além disso, detectamos que os gestores objetivam o exercício de suas práticas no ambiente escolar, no trato com demandas de ordem administrativa e financeira, além de lidarem com a diversidade presente na escola sempre buscando estratégias para subsidiar o trabalho docente e garantir a formação dos estudantes.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou identificar e analisar as representações sociais de escola pública de ensino médio, construídas por gestores escolares indicando suas relações com a prática pedagógica que desenvolvem nessas instituições.

Constatamos por meio de narrativas escritas, que as representações sociais de gestores acerca da sua prática pedagógica na escola de ensino médio, envolvem competências de ordem administrativa e financeira, bem como habilidades sociais para lidar com a diversidade presente na escola criando e mediando estratégias que favoreçam o trabalho da comunidade escolar e a formação dos estudantes.

Os gestores investigados demonstram conhecimento sobre a situação sociocultural das escolas, do público estudantil (adolescentes e jovens), e de suas famílias. Eles procuram no exercício de suas práticas desenvolver estratégias que potencializem os impactos positivos da escola e da aprendizagem na vida dos alunos. Salientam a importância das boas relações, trabalho coletivo e postura do gestor para fazer frente aos desafios da função.

Como já dissemos, representações sociais são modos de conhecer e interpretar a realidade. Essas representações não são produzidas no vazio, mas influenciadas pelo contexto social e histórias dos sujeitos. Os achados da investigação sugerem que os gestores representam a prática pedagógica na escola de ensino médio com base no seu cotidiano de trabalho nas escolas. Identificamos representações focadas nas relações estabelecidas com os diferentes segmentos da comunidade escolar e atribuições administrativas e financeiras que assumem. Tais relações e atribuições estão marcadas pelo discurso da democracia e suas possibilidades de efetivação no espaço escolar. Em face do exposto, reiteramos a importância da escola pública de nível médio e da atuação dos gestores nessas instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Histórias de vida de professores, formação e representações sociais: uma proposta de articulação. **Revista Educação pública**. Cuiabá, v. 24, n.55 p. 81-101, jan/abr. 2015.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Etnografia da prática escolar**. 13ª ed. Campinas: Papyrus, 2007

DUTRA, P. F. V. **Educação Integral no Estado de Pernambuco**: uma realidade no Ensino Médio. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2013. 98 p.

GARCIA, R. A, RIOS-NETO, E. L. G; MIRANDA-RIBEIRO, A. Efeitos do rendimento escolar, infraestrutura e prática docente na qualidade do ensino médio no Brasil. **Revista Brasileira De Estudos De População**, 38, 1–32. 2021

FERREIRA, L. S. Trabalho dos professores e conflitos na escola: uma abordagem pedagógica. **Cadernos de Pesquisa**, 21(1), 2014.

HOLANDA, E. A. SILVA, K. N. P. Escolas de tempo integral do Estado de Pernambuco – uma análise do cumprimento do objetivo de melhora da qualidade do ensino médio e qualificação profissional dos estudantes. **Revista Cadernos de Estudos e Pesquisa Educação Básica**, Recife, v. 3, n. 1, p. 276 - 283, 2017. CAP UFPE.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de Gestão- Vol. III).

MACHADO, L. B. **Incursões e investigações em representações sociais e educação**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2013.

MOSCOVICI, S. Das representações coletivas às representações sociais: elementos para uma história. In: JODELET, D. (Org.). **As representações sociais**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 2001. 45-66 p.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Petrópolis: Vozes. 9ª ed., 2012.

NETO, A. C., CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011

PARO, V. H. **Eleição de diretores**. São Paulo, Editora Xamã, 2003.

PARO, V. H. Eleições de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. In _____. **Escritos sobre educação**. São Paulo. Xamã. 2001.p. 63-78.

SANTOS, I. M; PRADO, E.C. A gestão democrática no Nordeste As formas de provimento do cargo de gestor escolar. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 12, n. 24, p. 629-641, nov./dez. 2018.

SILVA, M. G. Q.; EHRENBURG, M. C. Atividades culturais e esportivas extracurriculares: influência sobre a vida escolar do discente. **Revista ProPosições** vol.28 nº1 Campinas Jan./Abr. 2017

SILVA JUNIOR, L. A; LEÃO, M. B.C. O **software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras**. **Ciênc. Educ.**, Bauru, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018

SOUZA, J. F. Prática pedagógica e formação de professores. In: BATISTA NETO, J; SANTIAGO, E. (Orgs.). **Prática pedagógica e formação de professores**. Recife: EDUFPE, 2009.

TOCCOLINI, L. P. **A gestão democrática no espaço escolar : educar para a cidadania a gestão democrática no espaço escolar**. Monografia (Gestão Educacional). Centro de Educação, UFMS, 2013.

ZABALA, A. **A prática educativa**: como ensinar. Porto Alegre: Artmed, 1998.