



O GESTOR APRENDENTE: A GESTÃO ESCOLAR PEDAGÓGICA COMO AÇÃO TRANSFORMADORA DA ESCOLA

EL GESTOR DEL APRENDIZAJE: LA GESTIÓN ESCOLAR PEDAGÓGICA COMO ACCIÓN TRANSFORMADORA EN LA ESCUELA

THE LEARNING MANAGER: PEDAGOGICAL SCHOOL MANAGEMENT AS A TRANSFORMATIVE ACTION IN SCHOOL

*Juliana de Lima Lapera Batista¹
Sandra Lúcia Ferreira²*

RESUMO

Diversos estudos têm evidenciado que os processos de gerenciamento e liderança escolar exercem um papel fundamental na qualidade da educação. No entanto, a figura do gestor enquanto facilitador de um ambiente de aprendizado contínuo carece de exploração acadêmica. Assim, este trabalho visa preencher essa lacuna, buscando compreender o papel do gestor inserido na escola aprendente. Os resultados deste estudo irão contribuir para um entendimento mais profundo das responsabilidades e potencialidades do gestor escolar no âmbito da escola aprendente. Espera-se que as descobertas incentivem uma discussão mais ampla sobre como a liderança eficaz pode melhorar a qualidade da educação. Em suma, este trabalho argumenta que o papel do gestor é fundamental para fomentar uma cultura de aprendizado contínuo nas instituições educacionais. Portanto, esse estudo foca na discussão sobre o papel do gestor na escola aprendente, trazendo reflexões e propostas que possam auxiliar os gestores escolares, buscando a melhoria da educação.

Palavras-chave Gestor; escola aprendente; melhoria da educação.

RESUMEN

Varios estudios han demostrado que los procesos de gestión y liderazgo escolar juegan un papel fundamental en la calidad de la educación. Sin embargo, el papel del directivo como facilitador de un entorno de aprendizaje continuo requiere una exploración académica. Por lo tanto, este trabajo pretende llenar este vacío, buscando comprender

¹ Possui graduação em Letras (Português – Inglês) pela UNISAGRADO-Bauru-SP (2003), especialização em Gestão Educacional pela USP, Especialização em Avaliação Educacional pela FACULDADE DO SERTÃO NORDESTINO, FASEC e Mestranda em Educação (UNICID). Diretora Escolar na Secretaria Estadual de Educação de São Paulo-SEDUC-<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-3217-0691>-e-mail: batistajuliana82@gmail.com

² Possui graduação em Pedagogia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1987), mestrado em Educação (Currículo) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutorado em Educação (Psicologia da Educação) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2005). Atualmente professora titular dos Programas de Pós-Graduação da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) - Educação (PPGE) e Formação de Gestores Educacionais (PPGP-Ge) sendo este último acumula cargo de Coordenação. Tem experiência na área de Educação, atuando principalmente nos seguintes temas: Políticas Públicas, Avaliação Educacional e Representações Sociais. [Sandra Ferreira \(0000-0002-6891-1332\) - ORCID-07sandraferreira@gmail.com](mailto:Sandra.Ferreira(0000-0002-6891-1332)@ORCID-07sandraferreira@gmail.com)

el papel del directivo insertado en la escuela de aprendizaje. Los resultados de este estudio contribuirán a una comprensión más profunda de las responsabilidades y capacidades del director escolar dentro de la escuela de aprendizaje y se espera que fomenten un debate más amplio sobre cómo un liderazgo eficaz puede mejorar la calidad de la educación. En definitiva, este trabajo sostiene que el papel del directivo es fundamental para fomentar una cultura de aprendizaje continuo en las instituciones educativas. Por lo tanto, este estudio se centra en la discusión sobre el papel del directivo en el aprendizaje escolar, trayendo reflexiones y propuestas que pueden ayudar a los gestores escolares, buscando mejorar la educación.

Palabras clave: Gerente; escuela de aprendizaje; mejora de la educación.

ABSTRACT

Several studies have shown that school management and leadership processes play a fundamental role in the quality of education. However, the role of the manager as a facilitator of a continuous learning environment requires academic exploration. Therefore, this work aims to fill this gap, seeking to understand the role of the manager inserted in the learning school. The results of this study will contribute to a deeper understanding of the responsibilities and capabilities of the school manager within the learning school. It is hoped that the findings will encourage a broader discussion on how effective leadership can improve the quality of education. In short, this work argues that the role of the manager is fundamental to fostering a culture of continuous learning in educational institutions. Therefore, this study focuses on the discussion about the role of the manager in the learning school, bringing reflections and proposals that can help school managers, seeking to improve education.

Keywords: Manager; learning school; improvement of education.

1. INTRODUÇÃO

A função do gestor escolar sempre foi associada às questões burocráticas, e que conseqüentemente a ideia de que cuidar de uma unidade de ensino ficava dissociada de situações que tinham como foco a aprendizagens dos alunos. Indicando, com isso, que o tema sempre pareceu algo próximo do docente e longe da direção escolar.

A gestão escolar como atividade de mediação possibilita o diálogo e a negociação entre diferentes atores envolvidos no contexto escolar, como professores, alunos, pais e comunidade. Isto porque, segundo Paro (2002,) destaca as principais atividades específicas da gestão:

a) possibilita identificar como não administrativas todas as atividades que perdem de vista a finalidade a que se destinam, tornando-se um fim em si mesmo (é isso que dá origem às práticas burocratizadas, à “papelada”, às práticas consideradas como inúteis na escola) e b) não sendo um fim em si mesma, a gestão da escola pode articular-se com uma diversidade de objetivos, incluindo aqueles que rompem com as práticas dominadoras e antidemocráticas vigentes. (p.303)

Ao ancorar seu trabalho no coletivo da escola, o gestor evita tomar decisões centralizadas que podem ser desprovidas de sentido e de interesse para a comunidade. Ao cativar os envolvidos no processo decisório, o gestor promove a participação e a colaboração membros da escola, tornando as decisões mais legítimas e efetivas. Essa abordagem também contribui para o fortalecimento do senso de pertencimento e coletividade dentro da escola, favorecendo a construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Tais ideias compõem a difícil tarefa de conceituar a expressão “gestão democrática” que além da participação precisa ser compreendida como um processo inclusivo que requer do gestor a capacidade de equilibrar diferentes perspectivas e interesses para tomar decisões que beneficiem a todos os alunos e a comunidade em geral. Isso implica definir os princípios que norteiam a ação educativa, analisar os paradigmas educacionais, considerar a especificidade da organização escolar e buscar a qualidade escolar como objetivo comum.

Apesar de a gestão ter uma proximidade com a comunidade de forma ampliada, em busca de tentativas de melhoria de atendimento, essa função recebe críticas importantes que indicam uma tendência, de grande parte de gestores escolares, em enfatizar as atividades administrativas em detrimento das ações pedagógicas que também deveriam ser parte integrante de seu conjunto de afazeres diários. Segundo Franco (2016) As práticas de ensino são organizadas intencionalmente para atender a certas expectativas educacionais exigidas por uma determinada comunidade social. Neste sentido, a sua construção enfrenta um dilema essencial: a sua representação e valor advêm de contratos sociais, negociações e deliberações com coletivos. Em outras

palavras, as práticas docentes são organizadas e desenvolvidas por meio de persistência, negociação e até imposição, visto que a democracia nem sempre agrada a todos.

A construção desta imagem de “gestor/administrador burocrático” é refletida, e reforçada, também pela comunidade interna que o reconhece, como aquele profissional que tem a responsabilidade de lidar somente com tarefas administrativas, como gerenciar recursos financeiros, lidar com questões de infraestrutura, garantir o cumprimento de regulamentos e políticas governamentais dentre outras, como apoiar operações administrativas; organizar o processo de recrutamento e retenção de alunos; garantir o cumprimento das leis e diretrizes educacionais; inspecionar de materiais adquiridos; introduzir recursos para otimização de processos administrativos e burocráticos; gerenciar de recursos escolares e garantir boas práticas na utilização dos recursos e bens do patrimônio cultural.

No entanto, é necessário que uma instituição educativa esteja voltada, primordialmente, para a formação e o desenvolvimento dos alunos e da sua comunidade a ela vinculada. Neste sentido, o papel do gestor se amplia exponencialmente criando laços com a caminhada pedagógica junto aos seus membros convivendo com a gestão escolar pedagógica.

Nesse sentido, a gestão escolar pedagógica envolve a criação de um ambiente propício à aprendizagem, o incentivo à participação e ao engajamento dos alunos, a promoção de metodologias de ensino inovadoras e eficientes, a identificação e o atendimento das necessidades individuais dos estudantes, entre outros aspectos. Além disso, também é responsável por acompanhar e avaliar o processo de ensino-aprendizagem, buscando identificar pontos fortes e fracos, propondo intervenções e promovendo a melhoria contínua.

Isso significa que o gestor escolar e sua equipe devem estar atentos às diferentes culturas presentes na comunidade escolar e garantir que os conteúdos curriculares sejam contextualizados e relevantes para os alunos. Segundo Líbano (2015) precisamos começar entendendo a palavra cultura como um grupo de conhecimento, valores,

crenças, arte, moral, costumes, comportamento, adquiridos pelos seres humanos como membros de uma sociedade ou grupo Comunidade, que caracteriza como as pessoas se comportam. A cultura está integrada O significado que as pessoas dão às coisas. A escola se compõe de culturas diversas: ciência, academia, sociedade, estudantes, mídia, escolas.

Além disso, é importante que a escola proporcione espaços de diálogo e reflexão, nos quais os alunos possam expressar suas ideias e opiniões. É importante que a escola ofereça uma estrutura e recursos adequados para a realização do processo educativo de forma eficiente. Isso se viabiliza por meio de uma infraestrutura adequada, compreendida como um conjunto de instalações – ventilação adequada, iluminação, acessibilidade para pessoas com deficiência e manutenção regular –, equipamentos didáticos – materiais didáticos atualizados, tecnologia educacional, livros, materiais de laboratório – e condições para proporcionar um espaço de para a realização do ensino e da aprendizagem seguro – sistemas de alarme, saídas de emergência e procedimentos de resposta a emergências, bem como um ambiente escolar livre de *bullying* e violência.

Ainda sobre a infraestrutura escola deve ser um ambiente com acessibilidade garantindo a ida e vinda de alunos com deficiência. Isso significa ter rampas, elevadores, banheiros adaptados e outras instalações que permitam a participação deles em todas as atividades propostas pela escola.

A gestão escolar pedagógica também deve se preocupar com os espaços de convivência e recreação, pois será neles que os alunos, professores e funcionários vão socializar e ter o lazer de maneira saudável, promovendo o desenvolvimento físico e social.

Em relação aos recursos a gestão pedagógica escolar deve reconhecer a importância da tecnologia e conectividade garantidas pelo acesso à *internet* de alta velocidade para apoiar o aprendizado *online* e o uso de recursos digitais como, por exemplo, computadores, smartphones, tablets e servidores. Por fim, vale ressaltar que a gestão escolar pedagógica tem papel preponderante para o estabelecimento da parceria entre a escola e a família dos alunos e a comunidade externa. É fundamental que haja

uma comunicação aberta e colaborativa, de forma que os pais e responsáveis se sintam envolvidos no processo educativo e possam contribuir para promover o bem-estar e o crescimento dos alunos.

Isso significa que as expectativas em casa e na escola podem ser alinhadas, reconhecendo a família como elemento complementar do processo formativo justificado por conhecerem bem seus filhos. Assim, eles são parceiros importantes porque podem fornecer informações valiosas sobre suas necessidades, habilidades e desafios. Segundo Dessen e Polonia (2005), as escolas devem reconhecer e valorizar a importância do envolvimento da família no ambiente escolar e no desenvolvimento do aluno, para auxiliá-lo no desempenho de suas funções relacionadas à educação, a evolução e o progresso das crianças; isso proporcionará mudança social. As unidades de ensino devem considerar e valorizar a importância do envolvimento da família no ambiente escolar vendo isso como uma parceria.

2. O GESTOR APRENDENTE: VELHOS PROBLEMAS, NOVAS POSSIBILIDADES

Em tempos de pós-pandemia as transformações no cotidiano escolar foram exponenciadas. Isso porque as mudanças estão aceleradas e complexas em todos os aspectos da vida e do mundo, que por um lado seguem impondo, cada vez mais, responsabilidades e desafios à escola, e ela, por sua vez, questiona o seu próprio papel e as suas possibilidades/limites de intervenção na educação de crianças e jovens.

A escola desempenha um papel de destaque na preparação dos indivíduos para a sociedade, ajudando-os a adquirir as habilidades e o conhecimento, auxiliando-os a aprender habilidades e atitudes necessárias para acompanhar um mundo em constante evolução.

Zabalza (1998) enfatiza que as escolas são instituições sociais capazes de realizar a mobilidade social, porém, só serão eficazes se proporcionarem aos alunos oportunidades de aprendizagem de qualidade. Tal qualidade está relacionada com muitas

variáveis, mesmo para além da própria escola, incluindo políticas públicas, família, comunidade, cultura e sociedade em geral no processo. Contudo, não podemos esquecer que apesar destas variáveis externas, as características intrínsecas da própria escola têm um impacto extremamente significativo na qualidade da educação. Nesse sentido, a organização que uma escola adota a cultura que molda o seu funcionamento, as decisões que toma e o seu "clima social" têm um impacto educativo em todos os envolvidos". (COLL et al., 2004). O clima social de uma escola inclui como as pessoas se sentem na escola suas relações com professores, administradores, alunos e famílias / comunidade, atividades de ensino e aprendizagem, e aqueles dentro e fora da escola que intervêm no processo de ensino e aprendizagem. O gestor tem a função de prover situações por meio dos espaços que possam contribuir para a formação de cidadãos que consigam alterar o "lócus" em que estão inseridos. Para tanto, o conceito de escola aprendente se faz necessário.

A compreensão do conceito de "Escola Aprendente" é necessária para o gestor escolar, uma vez que representa uma abordagem educacional contemporânea que possibilita um olhar diferenciado para a compreensão da escola, enquanto instituição social que tem como virtude a dinâmica formação humana que se adapta e se reinventa quase que diariamente. Alarcão (2001) associa as escolas aprendentes ao seu conceito de "escola reflexiva", ou seja, para ela a uma Instituição escolar deve continuamente avaliar, e recriar seu projeto educativo. Ainda para a autora, "uma escola reflexiva é uma Organização Aprendente que qualifica não somente os que nela estudam, mas os que nela ensinam ou apoiam estes e aqueles" (Alarcão, 2001, p.15).

Portanto, uma escola aprendente é aquela que não apenas transmite conhecimento, mas também se coloca como uma organização que aprende se adapta e melhora continuamente. Nesse sentido, pode-se dizer que "o gestor aprendente" é aquele que compreende esse conceito e valoriza a promoção de uma cultura de aprendizado, incentivando a colaboração entre professores, funcionários e alunos; adotando práticas gestoras inovadoras e se mantendo atualizado sobre as tendências educacionais. Isso



não só melhora a qualidade do ensino, mas também prepara a escola para enfrentar os desafios do futuro de maneira mais eficaz e eficiente.

O conceito de "escola aprendente" está alinhado com a ideia de que a educação deve preparar os alunos não apenas com conhecimento acadêmico, mas também com habilidades práticas, capacidade de adaptação e aprendizado ao longo da vida. Essa abordagem visa criar indivíduos mais autônomos, motivados e capazes de enfrentar os desafios do mundo em constante evolução.

Uma escola deve ser "aprendente" e que o conhecimento deve fazer sentido na vida dos alunos e de toda a comunidade escolar, incluindo pais, funcionários e gestão. Essa abordagem, centrada na aprendizagem significativa, pode contribuir para a promoção de um ambiente educacional eficaz e enriquecedor. O papel do gestor na escola tem sido amplamente discutido na literatura acadêmica, tanto no que se refere à sua função como líder educacional quanto à importância de sua atuação para a construção de um ambiente de aprendizagem eficaz. Segundo Libâneo (2008), o gestor educacional tem o papel essencial de liderar o processo pedagógico, promovendo um ambiente escolar que favoreça a construção do conhecimento e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Além disso, a relação entre o papel do gestor e a qualidade da educação oferecida na escola tem sido objeto de estudo em várias pesquisas. Para Luck (2012), por exemplo, a competência do gestor se reflete diretamente na qualidade da educação, já que é ele quem define as diretrizes e estratégias pedagógicas, além de ser responsável por garantir um ambiente propício ao aprendizado.

Nesse contexto, surge o conceito de 'escola aprendente', que segundo Almeida (2010), se refere à instituição que promove a aprendizagem contínua não apenas dos alunos, mas também dos professores e demais membros da comunidade escolar. A escola aprendente é aquela que está em constante evolução, buscando sempre novas estratégias e abordagens para melhorar seu desempenho.

No entanto, para construir uma escola aprendente, é fundamental contar com um gestor comprometido com essa visão. Como aponta Moura (2013), somente um gestor verdadeiramente comprometido com a melhoria contínua pode conduzir uma instituição nessa direção. O autor argumenta que o gestor deve ser um líder transformador, capaz de inspirar e motivar toda a comunidade escolar a buscar sempre novos conhecimentos e habilidades.

Continuando a revisão da literatura, é importante ressaltar que o papel do gestor educacional na escola aprendente é crucial para o desenvolvimento e implementação de uma cultura de aprendizagem contínua. Como enfatizado por Fullan (2002), o líder escolar deve ser um facilitador e um motivador em direção ao aprendizado contínuo, tanto para alunos quanto para professores.

O gestor deve também promover uma atmosfera de abertura à mudança e à inovação. Como mencionado por Senge (1990), a escola aprendente é aquela em que novas ideias são constantemente geradas, discutidas e implementadas. A liderança eficaz é essencial para criar este ambiente propício ao surgimento de ideias inovadoras.

Além disso, Hargreaves e Fink (2006) destacam a importância do gestor em garantir um ambiente de colaboração entre os membros da equipe educacional. Em uma escola aprendente, todos devem sentir-se parte do processo de crescimento e desenvolvimento da instituição, sendo essa uma responsabilidade fundamental da liderança escolar.

Ainda nessa linha, Leithwood et al., (2006) argumentam que o líder escolar deve ter a capacidade de inspirar confiança e construir relações sólidas com sua equipe para alcançar os objetivos educacionais desejados. Isso implica em estabelecer metas claras, fornecer feedbacks construtivos e oferecer suporte aos membros da equipe. O papel do gestor escolar é crucial para o desenvolvimento de uma escola aprendente, onde o conhecimento é continuamente construído e compartilhado.

3. A ESCOLA APRENDENTE E A FORMAÇÃO DA AUTONOMIA DA ESCOLA

A “escola aprendente é um conceito que enfatiza a importância da aprendizagem contínua e do desenvolvimento da capacidade de adaptação por parte das instituições de ensino, ou seja, das escolas”. Esse conceito está ligado à formação da autonomia da escola, pois uma escola que se afirma “aprendente” está, por definição, buscando desenvolver sua capacidade de autogestão e adaptação às mudanças.

Segundo Bonilla (2012) a informação é (re)processada pela escola, que a (re)interpreta no contexto que está inserida, proporcionando múltiplas possibilidades de crítica, interpretação e compreensão, construindo relacionamentos, usando diferentes linguagens, tecnologia e racionalidade na construção do cotidiano dos sujeitos em interação.

A formação da autonomia escolar refere-se ao processo de tomada de decisão independente e implementação de ações pelas instituições de ensino no âmbito das disposições legais e das políticas públicas estabelecidas. Esta autonomia não significa independência total, mas refere-se à capacidade da escola para determinar os seus objetivos educativos, estratégias de ensino, avaliação de resultados e, em alguns casos, até autonomia financeira e administrativa.

A escola aprendente visa promover a melhoria contínua da qualidade da educação, o que muitas vezes envolve experimentação, reflexão e adaptação contínua.

Em suma, uma «escola que aprende» é um conceito que promove a capacidade de uma escola aprender e adaptar-se continuamente, o que, por sua vez, contribui para o desenvolvimento da autonomia escolar. A autonomia permite que as escolas tomem decisões com base nas suas necessidades e circunstâncias específicas, buscando constantemente melhorar a qualidade da educação oferecida.

Como Senge (1990) afirma, a liderança em uma organização aprendente deve ser vista como "uma capacidade estratégica para construir visões compartilhadas e desafiar os modelos mentais" (p. 9). Portanto, o gestor escolar deve ser capaz de criar um ambiente propício para a aprendizagem, promovendo a colaboração entre os membros da escola.

Para isso, é necessário que o gestor adote uma postura reflexiva e crítica sobre seu próprio papel e as práticas da instituição. Como aponta Gadotti (1996), "o gestor precisa ter um compromisso com a transformação social e com a formação da cidadania" (p. 35). Nesse sentido, o conceito de autogestão pode ser um caminho interessante para pensar a gestão escolar em uma perspectiva mais democrática e participativa.

Além disso, dentro de uma perspectiva construtivista de educação, onde o conhecimento é construído através das interações sociais (Piaget, 1977), o gestor tem um papel importante na promoção dessas interações dentro da escola. Isso significa incentivar a troca de experiências e conhecimentos entre os professores, alunos e outros membros da comunidade escolar.

Em sua pesquisa sobre liderança educacional eficaz, Leithwood et al. (2004) destacaram que "os líderes são mais eficazes quando eles podem ajudar os membros da organização a lidar com as incertezas e os desafios que enfrentam" (p. 5). Portanto, a capacidade do gestor de lidar com as incertezas e desafios da escola, facilitando o processo de tomada de decisão coletiva, é fundamental para o desenvolvimento de uma escola aprendente.

4. A HISTÓRIA DE UMA ESCOLA

A E. E. Prof.^a. Hermelina de Albuquerque Passarela está localizada na principal Avenida do Centro do Município de Mairiporã. Fazendo parte da Grande São Paulo e a trinta minutos da capital, a cidade conta com grande região de mananciais, bom potencial

para o turismo ecológico e vasta importância no que se relaciona às questões ambientais e de abastecimento de água. A riqueza local de recursos hídricos Mata Atlântica e Cerrado torna Mairiporã um ecótono de valor considerável no que tange ao patrimônio biológico do país e à formação de cidadãos capazes de conservar e explorar sustentavelmente esses recursos.

Nos seus mais de 80 anos de existência, personalidades da cidade estudou nesta instituição, classificada durante um longo período como a principal instituição de ensino do município.

Sendo um município onde a maior parte das vagas de emprego se concentra no setor comercial e uma pequena parcela no setor industrial, observa-se grande necessidade de preparo profissional para ao atendimento eficaz dessa demanda, bem como para o incentivo de atitudes empreendedoras e sustentáveis que impulsionem o desenvolvimento da cidade. Mairiporã não oferece grandes oportunidades de lazer saudável, principalmente para a juventude. Essa para se divertir, se expõe a situações e ambientes de risco ao redor do Centro da cidade. Alguns poucos se envolvem em atividades relacionadas à sua cultura religiosa e outros recorrem a brincadeiras de rua ou passatempos mais domésticos como internet e videogames.

A Escola atende a uma diversidade de bairros muito grande dentro dos arredores do Centro comercial e urbano, comportando desde alunos da zona urbana até alunos da zona rural. Sendo a Unidade Escolar mais antiga de Mairiporã é referencial de educação e cidadania quando se trata da formação dos munícipes e do patrimônio cultural regional. Hoje, com mais de 1100 alunos, a escola funciona em três períodos atendendo ao Ensino Fundamental Anos Finais (6º, 7º, 8º e 9º anos e EJA) e Ensino Médio (Regular e Educação de Jovens e Adultos).

Atualmente, observa-se um alunado que, apesar de promissor e heterogêneo – o que, de fato, enriquece as vivências educacionais – traz grandes dificuldades em compreender conteúdos relacionados aos mais diversos componentes curriculares e em

articular esses conteúdos com práticas de sua vida para sedimentação das habilidades e competências.

Hoje, com um quadro de 61 professores e cerca de 20 funcionários, a instituição possui, em sua infraestrutura, salas com multimídia e Datashow, computador e áudio, sendo que em uma dessas ainda há uma lousa digital; conta com um telão e um “Datashow” móveis; possui um rico acervo em sua biblioteca; uma sala de informática com 15 computadores, todos disponíveis para o uso de professores e alunos; uma quadra poliesportiva; uma sala de recursos multifuncionais para atendimento a alunos com deficiência intelectual; um laboratório móvel; e dependências como salas de aula, pátios, refeitório, banheiros, rampas de acesso, sala dos professores, depósitos e dependências administrativas.

Os perfis socioeconômico e sociocultural podem ser caracterizados como diversos, pois a escola atende alunos, como já dito anteriormente, de praticamente todos os bairros da cidade. Assim sendo, grande maioria são participantes das classes baixa e média da sociedade; por esta razão, o perfil sociocultural dos alunos é bem variado. Como há alunos que residem tanto na zona rural, como na urbana, grande parcela utiliza-se do transporte público para acessar a escola e, outros tantos, fazem o caminho de ida e volta da escola utilizando o transporte particular ou caminhando. Também há aqueles alunos do ensino médio que cursam, paralelamente, o ensino técnico nas ETECs de Mairiporã e cidades vizinhas; há ainda os que trabalham, em períodos opostos ao das aulas, no comércio local e, também inseridos nos programas “Jovens Aprendiz” e “Menor Aprendiz”.

Eu, enquanto diretora realizo inúmeros projetos, temos laboratório maker, sala de leitura, laboratório de matemática e projetos de sustentabilidade, porque acredito que o estímulo ao conhecimento deve ser parte essencial da minha vida profissional, afinal dividir o conhecimento com outras pessoas faz com que tudo que sabemos não morra conosco, pois tudo o que aprendemos deve seguir um ritmo de “ação e reação”, fazendo

com que os membros do corpo discente usem o que assimilaram em suas vidas e para melhorar a sociedade de forma a torná-la muito mais bonita e democrática.

Nos anos em que trabalhei como docente nessa unidade de ensino entre 2005 e 2012 fui testemunha da falta de vontade por manter uma escola com espaços educativos interessantes direcionados ao corpo discente, em alguns momentos tive a infelicidade ver o laboratório de ciências naturais ser praticamente derrubado para dar lugar às carteiras e mesas, anulando um lugar que poderia ser o cerne do processo educativo, visto que em tempos remotos, muitos professores usaram o local para fazer inúmeras experiências.

A sala de leitura também estava esquecida e precisava de uma pintura e um carinho especial em seu acervo, sendo assim quando regressei como gestora em 2018 e lutei para que pudesse reerguer esses espaços, e com eles a vontade de oferecer atrativos para os alunos da escola Hermelina.

A luta por uma escola aprendente dentro do contexto da EE professora Hermelina de Albuquerque Passarella, mostrando que a busca pela qualidade da educação é contínua e se gestão, junto com professores, funcionários, pais não caminharem juntos, a engrenagem não vai continuar girando e a busca por uma sociedade melhor será mera utopia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O espaço escolar precisa ser revisto justificado pela ideia de que os assuntos pedagógicos estão inseridos na realidade de todos os membros da unidade escolar compreendidos de forma imbricada, tendo como foco a formação de cidadãos conscientes de seus papéis na sociedade.

Os resultados das pesquisas e análises apontam para a importância de um gestor comprometido, proativo e capaz de promover um ambiente de aprendizagem contínua para professores, funcionários e alunos.

O papel do gestor na escola aprendente não se limita apenas à administração burocrática da instituição. Ao contrário, ele é o agente transformador que deve conduzir a comunidade escolar rumo a uma cultura de aprendizagem permanente. Isso implica em criar espaços para diálogos construtivos, incentivar e apoiar o desenvolvimento profissional contínuo dos educadores e promover práticas pedagógicas inovadoras.

O estudo também evidenciou que para a construção da escola aprendente é primordial que o gestor esteja disposto a ouvir e valorizar as vozes de todos os membros da comunidade escolar. Essa abertura contribui para o engajamento e comprometimento de todos no processo educativo.

Os achados desta pesquisa têm implicações significativas para as políticas educacionais. Eles sugerem que se deve dar mais atenção à formação dos gestores escolares, preparando-os para assumir um papel mais ativo na promoção do desenvolvimento profissional dos professores e no estímulo à inovação pedagógica.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, Izabel. **A Escola Reflexiva**. In: Alarcão, I. (org.) Escola reflexiva e nova racionalidade. Porto Alegre: Artmed, 2001
- BARROSO, João (Org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996
- COLL, C. et al. **Desenvolvimento Psicológico e Educação**. Psicologia da Educação Escolar. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- DESSEN, Maria Auxiliadora; POLONIA, Ana da Costa. **A família e a escola como contextos de desenvolvimento humano**. Paidéia (Ribeirão Preto) [online]. 2007, vol.17, n.36, pp. 21-32. ISSN 0103-863X. Disponível em: . Acesso em: 03 de outubro de 2023
- FARIAS G.B. DE. **Contributos da aprendizagem significativa de David Ausubel para o desenvolvimento da Competência em Informação**. Perspectiva em Ciência da Informação, v.27, n.2, p.58-76, abril. 2022.
- FULLAN, M. **The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in Schools**. Teachers and Teaching: theory and practice, 8(3), 409-419,2002.
- FRANCO, M. A. DO R. S.. **Prática pedagógica e docência: um olhar a partir da epistemologia do conceito**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 97, n. 247, p. 534–551, set. 2016



- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa.** Paz e Terra,1996.
- HARGREAVES, A., & FINK, D. **Sustainable Leadership.** John Wiley & Sons,2006.
- LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P., HARRIS, A., & HOPKINS, D. . **Seven strong claims about successful school leadership.** National College for School Leadership, 2004.
- LEITHWOOD, K., LOUIS, K. S., ANDERSON, S., & WAHLSTROM, K. How leadership influences student learning. Center for Applied Research and Educational Improvement,2008
- LIBÂNEO, Jose Carlos. **Organização e gestão da escola teoria e prática;** Goiânia: ed. Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?.** Cortez Editora,2008.
- LÜCK, H. **Gestão participativa na escola:** artigos selecionados. Petrópolis: Vozes,2006
- MIOTO, LH; OLIVEIRA, SRF de. **COMUNIDADES EDUCATIVAS: UMA HISTORIOGRAFIA DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NÃO CONVENCIONAIS EM INTERNOS, COLÔNIAS, ORFANATOS E RESIDÊNCIAS ESCOLARES.** Scielo Preprints, 2023. DOI: 10.1590/SciELOPreprints. 5686. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/5686>. Acesso em: 10 set. 2023.
- MOREIRA, M. A.; MASINI, E. F. S. **Aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel.** São Paulo: Centauro, 2001.
- MOURA, D. G. **Gestão escolar e aprendizagem: desafios para a escola contemporânea.** Porto Alegre: Artmed.2013
- PARO Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo, Cortez: Autores Associados, 2002.
- PIAGET, J. **The development of thought: Equilibration of cognitive structures.** Viking,1977.
- SENGE, P.M.The fifth discipline: **The art and practice of the learning organization.** Doubleday/Currency,1990
- ZABALZA, M. (Coord.). **Qualidade em educação infantil.** Porto Alegre: Artmed, 1998

Submissão: dezembro 2023

Aceite: dezembro 2023