



OS PROCESSOS DA GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA: O QUE REVELA UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA REALIZADA?

ARTIGO DE REVISÃO

OLIVEIRA, Ademilson Marques de¹

OLIVEIRA, Ademilson Marques de. **Os processos da gestão escolar na perspectiva democrática: o que revela uma pesquisa bibliográfica realizada?**.

Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 02, Vol. 03, pp. 83-96. Fevereiro de 2023. ISSN: 2448-0959, Link de acesso:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/perspectiva-democratica>,

DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/perspectiva-democratica

RESUMO

A gestão democrática e participativa que busca e trabalha para a criação de novos espaços educacionais procura superar as dificuldades inerentes à concretização de uma escola pública de qualidade. Este texto, resultado de uma pesquisa, orienta-se a partir da seguinte questão: como a gestão escolar pode colaborar na busca por melhoria na qualidade do ensino público? Portanto, é objetivo deste estudo contribuir para a qualificação/aperfeiçoamento na formação de gestores escolares e demais pessoas que desejem adquirir conhecimentos em processos de gestão escolar na perspectiva democrática. Para este trabalho, optou-se por uma pesquisa bibliográfica. Desta forma, buscou-se conhecer os vários conceitos de gestão democrática educacional em artigos, teses e dissertações. Por fim, conclui-se, com base no material bibliográfico consultado, que o trabalho coletivo apresenta fundamental importância frente às demandas do dia a dia do ambiente escolar. Entretanto, percebe-se a necessidade da gestão democrática como instrumento motivador que contribui para a qualidade do ensino público.

Palavras-chave: Educação, Gestão democrática, Qualidade.



1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal Brasileira de 1988 trata do direito à educação nos mais variados artigos. E, de acordo com art. 206, a gestão democrática do ensino público é um dos princípios com base nos quais o ensino deve ser ministrado (BRASIL, 1988).

A gestão democrática e participativa que busca e trabalha para a criação de novos espaços educacionais, nesse sentido, procura superar as dificuldades inerentes à concretização de uma escola pública de qualidade.

Desse modo, a Constituição Federal de 1988, bem como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9394/1996), apresentam a gestão democrática como um dos princípios constitucionais do ensino público. De acordo com o art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases, os sistemas de ensino devem definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação conforme a “participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e a “participação da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996).

Assim, o tema desta pesquisa é gestão democrática educacional. E, para desenvolver este estudo, formulou-se a seguinte questão problema: como a gestão escolar pode colaborar na busca por melhoria na qualidade do ensino público? Justifica-se este trabalho com base na consideração de que sem democracia não há cidadania. E para que se tenha plena cidadania, é necessário que haja educação pública de qualidade. Portanto, a participação e o comprometimento de toda comunidade escolar na construção de uma escola democrática é o caminho para conceber um ensino público de qualidade. E, neste processo, o gestor precisa considerar professores, especialistas, funcionários, alunos e seus familiares.



Esta pesquisa é de relevância para todos da área educacional, e, inclusive, poderá colaborar significativamente para todos que querem compreender os processos de gestão escolar na perspectiva democrática.

Para este trabalho, optou-se por uma metodologia de pesquisa bibliográfica, com base em: livros, artigos, sites de pesquisa científica, dissertações, teses e revistas que versam a respeito do assunto. Os trabalhos escolhidos para este estudo são pesquisas publicadas em sites de pesquisas científicas como: o Google Acadêmico e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia (BDTD-IBICT).

O pré-requisito para a utilização das pesquisas foi verificar se elas foram escritas na língua portuguesa ou espanhola. Já para a exclusão, foi observado se as pesquisas a respeito da gestão educacional democrática não eram voltadas para a gestão educacional democrática e se foram escritas em idiomas diferentes dos escolhidos nos pré-requisitos.

Após a leitura do material, foi feito o fichamento dos textos destacados e, posteriormente, foi realizada uma comparação entre os diversos autores. Por fim, foi construído um texto embasado nesses artigos. Desse modo, além da parte introdutória e conclusiva, este artigo conta com mais 04 seções, nas quais se refletirá sobre os seguintes aspectos: a gestão escolar em relação às dimensões educacionais, a liderança, o currículo e a qualidade do ensino público.

2. GESTOR ESCOLAR VERSUS DIMENSÕES EDUCACIONAIS

A respeito dos fundamentos, cabe ao gestor buscar conhecer os fundamentos legais, como as leis, bem como os princípios da educação e da gestão escolar. Neste contexto, o gestor deve exercer liderança para que haja fluidez na organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e



a formação dos alunos. Para isso, deseja-se que o gestor educacional conheça os desafios sociais, econômicos e políticos, para que ele possa contribuir qualitativamente na superação dos desafios que a sociedade apresenta. Luck (2009, p. 18), a respeito do tema, diz que:

Conhecer, compreender e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, assim como as determinações legais norteadoras dos processos educacionais constitui-se, portanto, uma das primeiras e contínuas preocupações do diretor escolar na busca de realizar um bom trabalho, no sentido de liderar e orientar sua escola para que melhor e com competência sempre maior desempenhe o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais.

Vale destacar que a educação se realiza em contextos e cenários socioculturais, políticos e educativos diversos. E, portanto, todos os profissionais da educação devem buscar conhecer e compreender o processo educacional, como os marcos legais, os fundamentos e as dimensões, pois acredita-se que são necessários para a busca da qualidade no processo de ensino e aprendizagem.

Conforme Luck (2009), se o gestor escolar tiver limitação na sua concepção da educação, do mesmo modo, suas ações serão limitadas, tais como: a organização da escola e o seu papel de liderança. Dessa forma, no que tange a gestão escolar, o papel do gestor contemporâneo, então, é desenvolver mecanismos que possam viabilizar uma perspectiva interativa e integradora nas unidades escolares.

No livro *Dimensões de gestão escolar e suas competências*, Luck (2009) destaca que a gestão escolar, para fins de estudos, pode ser subdividida em 10 dimensões, que estão agrupadas em duas áreas: organização e implementação, que tornam possível, como fim último, a formação e o aprendizado dos alunos.

Dessa forma, em relação à dimensão da organização, entende-se que são os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar: o monitoramento de processos e avaliação institucional, o planejamento e organização do trabalho



escolar e a gestão de resultados educacionais. E em relação a dimensões de implementação, são: a gestão da cultura escolar, a gestão pedagógica, a gestão do cotidiano escolar e a gestão democrática e participativa.

Destaca-se que o gestor escolar deve criar um ambiente de discussões objetivas e focadas no interesse coletivo e um ambiente de solidariedade humana e de responsabilidade mútua, dividindo as responsabilidades entre os vários setores da escola, a fim de que todos possam sentir-se parte ativa na instituição escolar.

Também cabe ao gestor mobilizar a comunidade escolar para a elaboração de um projeto pedagógico sintonizado com as políticas educacionais e liderar o debate sobre as políticas educacionais em sua escola, valendo-se do princípio da autonomia. Neste contexto, vale destacar que a gestão democrática foi estabelecida como princípio norteador da administração educacional na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), reafirmada pela Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 1996).

Dessa forma, a Constituição Federal direciona as outras leis ordinárias que têm o intuito de organizar a sociedade e as instituições. Os princípios democráticos previstos na Constituição Federal também estão evidenciados na Lei nº 9.394/96, que é a carta magna da educação, na perspectiva da dimensão escolar e seus fundamentos legais (BRASIL, 1996). O artigo 14 da Lei nº 9.394/96 é regido por dois princípios: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Portanto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação é a carta magna da educação brasileira. Foi a principal reforma educacional empreendida, pelo governo federal, durante os anos 90, no Brasil.

Ela marca a descentralização administrativa e política, e ocorreu principalmente pela via da municipalização do ensino e ampliação da autonomia escolar. Assim, o ensino passou a ser ministrado com base nos princípios voltados para o pluralismo



de ideias e de concepções pedagógicas, na coexistência de instituições públicas e privadas de ensino, bem como na liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber. Em conclusão, a Lei nº 9.394/96 assegura o direito à igualdade de condições para o acesso e permanência na escola (BRASIL, 1996).

Desse modo, diante das mais variadas dimensões educacionais da atualidade, o gestor escolar deve orientar o exercício de seu cargo com base nos princípios da: transparência, impessoalidade, legalidade, moralidade e publicidade.

3. GESTÃO ESCOLAR VERSUS LIDERANÇA

As características de um líder são percebidas quando o gestor compreende o processo de liderança, que é o processo de exercer influência, sobre um indivíduo ou um grupo, no esforço para realizar objetivos em determinada situação. Entretanto, destaca-se que há várias características de lideranças.

Farias (2019) fala que a liderança *laissez-faire* é aquela na qual o líder se afasta e deixa que os liderados ajam como bem desejarem, decidindo por eles próprios o que devem fazer.

Historicamente, percebe-se uma transição entre chefia e liderança, inclusive nas repartições públicas. Essa mudança se dá no momento em que a sociedade passa a valorizar mais o desenvolvimento humano, e, assim, o autoritarismo dá lugar à autoridade que é conquistada naturalmente, em vez de imposta pela hierarquia. Neste contexto, as atitudes de um líder se destacam quando:

- O líder escolar incentiva a mudança e coopera com o desenvolvimento das ações, acompanhando os objetivos e resultados.
- O líder escolar, com inúmeras atribuições pertinentes ao cargo, delega responsabilidades aos profissionais para que organizem reuniões com os



segmentos da comunidade escolar, a fim de dialogar sobre assuntos relacionados à aprendizagem dos alunos.

- O líder escolar leva em consideração as diferenças dos colaboradores, mantendo-se disponível, aberto à escuta e tirando dúvidas antes que se transformem em um problema.
- O líder escolar é aquele que sabe criar um ambiente de trabalho onde tenha segurança, tranquilidade e acessibilidade em prol do processo educativo, mostrando atitudes de organização e engajamento para o sucesso dos alunos.

Vale destacar que, ao se tratar de liderança em ambientes educacionais, a comunicação de qualidade é de grande valia. Os componentes essenciais da comunicação humana são: emissores, receptor, mensagem, código e feedback. Neste sentido, o ser humano, apesar de escrever e falar muito, está perdendo a capacidade de comunicação, que consiste em saber ouvir e falar, devendo, para tanto, inserir-se no argumento da outra pessoa, não experimentando apenas o desafio de contradizê-la. É necessário ouvir a verdade do outro, logo, a comunicação não se dá entre duas pessoas que estão em paralelo e que não se encontram em lugar algum.

A ação comunicativa de qualidade é necessária para a vivência democrática. Ela é fundamental para o bom desempenho da gestão escolar, para que a escola possa contribuir com o processo de democratização social. Ressalta-se que a filósofa e professora Marilena Chauí, a respeito da democracia, diz que:

Ora, há, na prática democrática e nas ideias democráticas, uma profundidade e uma verdade muito maiores e superiores ao que liberalismo percebe e deixa perceber. Podemos, em traços breves e gerais, caracterizar a democracia ultrapassando a simples ideia de um regime político identificado à forma do governo, tomando-a como forma geral de uma sociedade, a sociedade democrática (CHAUÍ, 2017, p. 18).



Dessa forma, democratizar as interrelações de seus atores em seu interior e envolvê-los com a comunidade em seu entorno, através de reuniões que enfoquem discussões pertinentes, é fundamental para que eles possam participar dessa convivência democrática.

Os gestores educacionais devem levar em consideração as características da comunicação efetiva para que, com elas, possam se valer e verificar o andamento do próprio trabalho. Na comunicação, é necessário que se saiba ouvir, e não só se fazer ouvir.

O processo da comunicação humana com finalidades educacionais transcende o uso de equipamentos e se consolida pela necessidade expressa de interlocução, de trocas comunicativas. Vozes, movimentos e sinais corporais são formas ancestrais de manifestações humanas no sentido da comunicação, visando à aprendizagem do outro ser. Elas sobrevivem e continuam predominantes em nossos repertórios intuitivos de expressão, na tentativa de interlocução, de comunicação significativa (KENSKI, 2008, p. 5).

A comunicação pode ser considerada toda e qualquer informação, seja ela escrita, falada ou em forma de figuras, que é repassada de um emissor para um receptor, mas a comunicação efetiva não é simplesmente repassada, ela deve cumprir o objetivo inicial.

Para a comunicação atingir o nível de efetividade, ela passa por dois outros níveis anteriormente: pela eficácia, que consiste em identificar como e quais ferramentas serão utilizadas para obter uma comunicação, e pela eficiência, que é a atitude que será tomada a partir da identificação do que pode ser realizado para chegar até a comunicação efetiva.

A comunicação deve ser utilizada como estratégia para uma boa gestão. Portanto, compreende-se que a comunicação de qualidade pode fortalecer comportamentos de responsabilidade, cooperação e solidariedade em relação às pessoas envolvidas



no processo educacional. Isso poderá colaborar para que a instituição educacional possa alcançar suas metas, conforme planejamentos estratégicos, táticos e operacionais.

Portanto, numa gestão educacional, onde há as mais variadas diversidades de pensamentos, é importante que o gestor esteja atento às manifestações de seus colaboradores, isto é, respeitando o direito de vez e de voz de cada um. Pois este tipo de comportamento poderá contribuir para que os funcionários se sintam motivados. E, assim, possivelmente, os profissionais se sentirão valorizados, e, como consequência, há possibilidade de a produtividade dos trabalhadores aumentar, bem como o aperfeiçoamento da qualidade da prestação de serviços à sociedade.

4. GESTÃO ESCOLAR VERSUS CURRÍCULO

Na atualidade, espera-se que a gestão escolar motive a comunidade acadêmica a repensar, de modo que faça uma releitura pertinente às concepções de currículo. Visto que é necessário contextualizar conceitos como tempo e espaço da escola, na busca do entendimento do currículo enquanto categoria instrumental, técnica e sociológica.

E, nessas reconstruções, precisam ser consideradas as questões pertinentes à cultura, ao gênero, à diversidade e à identidade. As teorias curriculares nos auxiliam a compreender a realidade curricular na medida em que analisam, interpretam e criam novas acepções sobre o currículo.

O currículo escolar compreende não apenas um aparato de conteúdo, habilidades e competências a serem desenvolvidas, tendo em vista que nele/por ele e através dele se materializam a experiência, as vivências, as crenças, as representações e os saberes de uma comunidade, em especial, a comunidade escolar. Nesse sentido, o currículo está atrelado a práticas culturais e simbólicas, influenciando e sendo influenciado pelos diversos processos de formação de



subjetividades e construção da identidade (FREIRE e VIEIRA, 2019, p. 1).

Neste contexto, ressalta-se que há teorias curriculares que compreendem, por exemplo, que a cultura, a etnia, o gênero e a economia influenciam na construção do edifício do conhecimento. Entretanto, também existem teorias curriculares tradicionais que priorizam a organização e a estrutura do currículo e suas questões técnicas a partir de uma neutralidade científica. E por fim, mas não menos importante, as teorias curriculares críticas identificam que a construção curricular expressa uma intencionalidade política, social e ideológica com forte influência das questões econômicas, expressando poder na seleção dos saberes.

Vale ressaltar que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) estabelece os objetivos que se espera atingir no processo de ensino e aprendizagem, enquanto o currículo define como alcançá-los (BRASIL, 2018). No entanto, no que tange a definição de currículo, têm-se diversos autores que promovem essa discussão. Amorim (2010, p. 457), diz que:

O currículo é concebido como uma produção social, como um artefato que expressa a construção coletiva daquela instituição e que organiza o conjunto das experiências de conhecimentos a serem proporcionados aos educandos. Essa produção social, portanto, só pode ser pensada e organizada de forma coletiva, por toda a comunidade escolar.

Considerando a escola como um espaço sociocultural, a legislação brasileira, no tocante ao currículo, permite a adequação dos currículos escolares às características regionais e locais da sociedade brasileira, cabendo à escola bem interpretar os dispositivos nela contidos.

Sacristán e Gómez (2000, p. 27), a respeito do currículo, falam que:

O currículo envolve uma multiplicidade de relações, abertas ou tácitas, em diversos âmbitos, que vão da prescrição à ação, das decisões administrativas às práticas pedagógicas, na escola como instituição e nas unidades escolares especificamente. Para compreendê-lo e, principalmente, para



elaborá-lo e implementá-lo de modo a transformar o ensino, é preciso refletir sobre grandes questões.

No entanto, segundo Gonçalves (2012, p. 15), “o currículo é sempre resultado de uma seleção: de um universo mais amplo de conhecimentos e saberes seleciona-se aquela parte que vai constituir precisamente o currículo”. Nesse sentido, aquilo que constitui o currículo é o resultado de um processo que reflete os interesses particulares das classes e grupos dominantes.

E, por fim, Lopes (2006, p. 30) escreveu que:

Que o currículo se tece em cada escola com a carga de seus participantes, que trazem para cada ação pedagógica de sua cultura e de sua memória de outras escolas e de outros cotidianos nos quais vive. É nessa grande rede cotidiana, formada de múltiplas redes de subjetividade, que cada um de nós traçamos nossas histórias de aluno/aluna e de professor/professora. O grande tapete que é o currículo de cada escola, também sabemos todos, nos enreda com os outros formando tramas diferentes e mais belas ou menos belas, de acordo com as relações culturais que mantemos e do tipo de memória que nós temos da escola.

Todavia, quando a escola atende a todos da mesma forma, com o mesmo currículo, ela não está levando em conta a diversidade cultural de seus alunos, visto que atitudes assim desconsideram a totalidade das dimensões humanas dos sujeitos que dela participam.

Diante das sistematizações, entende-se que, no processo de gestão escolar, na elaboração de currículos e, inclusive, na construção do projeto político pedagógico, é fundamental que se pense em um modelo de educação que atenda as demandas atuais e as que surgirão no futuro, considerando as características globais, nacionais, estaduais e municipais.

A respeito desses aspectos:

Silva (2010) ressalta que o entendimento do currículo deve levar em consideração as questões de identidade e de poder.



Nesse contexto, os conteúdos e competências oficiais do currículo escolar também é uma questão de classe, de capital econômico, social e cultural, conforme pensado em Bourdieu (2012). (FREIRE e VIEIRA, 2019, p. 2).

Portanto, frente às reflexões acerca do currículo, é essencial que o gestor mobilize a comunidade escolar, em prol da construção de uma educação de qualidade, considerando, por exemplo, os seguintes aspectos pertinentes ao processo de ensino e aprendizagem: aprender a se conhecer, a fazer, a conviver juntos e a ser.

5. GESTÃO ESCOLAR VERSUS QUALIDADE NO ENSINO PÚBLICO

A pesquisadora Campos (2013), em sua dissertação de mestrado, defendida na Universidade Federal Fluminense, demonstra que a gestão escolar interfere nos resultados do processo educativo. E, para auxiliá-lo, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que sintetiza conceitos importantes, como fluxo e aprendizado, colabora para medir a qualidade da educação brasileira. Portanto, ele pode servir como uma bússola para apontar necessidades e nortear as intervenções educacionais pertinentes às áreas pedagógicas, administrativas, tecnológicas, acadêmicas e de recursos humanos. Nesse contexto, Campos (2013, p. 46) aponta que: “A educação deve ter como escopo a qualidade e a superação dos paradigmas segregacionista de classe, observando sempre se as propostas apresentadas se coadunam com tais características, para então promover adaptações”.

Deste modo, conforme Campos (2013), a avaliação é um instrumento utilizado para verificar a evolução dos alunos ao longo de todo o processo de aprendizagem, com objetivo de buscar possibilidades de potencializar a qualidade da educação. Sendo assim, o processo da avaliação da aprendizagem deve ocorrer de forma contínua e progressiva, a fim de que se possa identificar as facilidades e as dificuldades no processo de ensino e aprendizagem na perspectiva de alunos e professores. Logo, destaca-se que o Ideb é um indicador que mede a qualidade do aprendizado nacional.



Os dois componentes utilizados para calcular o Ideb são: a taxa de aprovação e as médias de desempenho nos exames da Prova Brasil e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

Ressalta-se que a verificação do rendimento escolar, na educação básica, nos níveis fundamental e médio, conforme orienta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, deverá observar os seguintes critérios:

- obrigatoriedade de estudos de recuperação para alunos com resultado de produtividade escolar insuficiente;
- flexibilidade de elevação para séries superiores, por meio de aferição de conhecimentos;
- possibilidade de otimização do processo de aprendizagem para alunos com atraso escolar.

Deste modo, registra-se a necessidade de uma avaliação de qualidade para potencializar o processo de aquisição de conhecimentos. Campos (2013, p. 65), a respeito dos processos e controle de avaliação, destaca que:

Ao desenvolver os processos de controle e avaliação, deve-se ter em mente que são similares, diferenciando-se apenas no foco, dentro de uma mesma realidade: o controle “focaliza os processos, os meios de implementação de um plano, programa ou projeto e a avaliação focaliza os seus resultados” (LUCK 2009, p. 50). Assim, verifica-se que o controle (monitoramento) e a avaliação estão diretamente e mutuamente atrelados e ambos influenciam na qualidade da gestão desempenhada.

Nesse sentido, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), ao distribuir os recursos de acordo com o número de alunos matriculados na educação básica, constitui-se como um importante instrumento, porque diminui a desigualdade entre os entes federados em termos dos recursos disponíveis. Com isso, possibilita ao gestor



desenvolver ações que possam impactar na qualidade do ensino público (BRASIL, 2021).

Ressalta-se que o Fundeb, através da Emenda Constitucional nº 108, tornou permanente o principal mecanismo de financiamento da Educação Básica no Brasil, ampliou a participação da União no custeio de matrículas públicas e alterou o modelo de redistribuição de recursos (BRASIL, 2021).

No entanto, a movimentação dos recursos financeiros creditados na conta bancária específica do Fundo deverá ser realizada pelo Secretário de Educação do respectivo governo, junto do Chefe do Poder Executivo, para o bem da educação pública.

Enfim, mediante as avaliações diagnósticas e de posse dos recursos financeiros, cabe à escola, por meio do gestor educacional, implementar ações educativas a fim de desenvolver potenciais qualitativos no processo de ensino e aprendizagem, assim como desenvolver estratégias que envolvam as famílias e que permitam sua participação no cotidiano da vida escolar.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das reflexões no decorrer dessa pesquisa, conclui-se que, para alcançar a excelência no ensino público, ou seja, para obter uma educação de qualidade, é necessário que as autoridades desenvolvam um conjunto de decisões, planos, metas e ações governamentais de nível nacional, estadual e municipal, voltados para a resolução de problemas de interesse público e coletivo, na perspectiva democrática.

Neste sentido, espera-se que o gestor escolar lidere um movimento de organização da escola em que se visa uma instituição autônoma e democrática. Nesse contexto, ressalta-se que a implementação do projeto político-pedagógico constrói a identidade da instituição por meio da permanente reflexão e discussão. E a



participação dos pais e da comunidade nas assembleias escolares, bem como as demais atividades, são formas de aproximar a escola da sociedade. Portanto, a gestão educacional democrática deve viabilizar a ampla participação de todos, sob a ótica de uma liderança compartilhada e colegiada.

A participação coletiva na gestão educacional poderá colaborar na construção do currículo, de modo a proporcionar melhorias no processo de ensino e aprendizagem. Visto que o currículo é polissêmico, já que está em constante processo de elaboração e oferece sempre perspectivas diferentes, uma das questões relevantes na discussão do currículo, nos tempos atuais, é a necessidade de pensá-lo para além dos conteúdos de cada matéria, articulando tais conteúdos à vida concreta do aluno e às demais áreas do conhecimento que compõem o currículo escolar.

Enfim, a gestão escolar pode colaborar na busca por melhoria na qualidade do ensino público, ao romper com as propostas conservadoras, incorporando as culturas vividas pelos alunos, dos demais membros da comunidade escolar e da sociedade, respeitando as experiências e valores de todos os envolvidos no processo educativo, e, ao mesmo tempo, promover continuamente a crítica a respeito da realidade.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Ana Luísa Nogueira de. Educação infantil e currículo: compassos e descompassos entre os aspectos teóricos, legais e políticos. **Espaço Currículo**, v. 3, n. 1, p. 551-461, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 30 out. 2022.



BRASIL. Ministério da Educação. Base nacional comum curricular. **Ministério da Educação**, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 23 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Manual de Orientação do Novo FUNDEB**. Brasília, DF: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação; Ministério da Educação, 2021. Disponível em: <https://site.educacao.gov.br/files/confudeb/Manual%20FUNDEB.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Índice de desenvolvimento da educação básica (Ideb). **Gov.br**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: 23 jan. 2023.

CAMPOS, Milene da Silva. **Gestão escolar e seus resultados nos atuais indicadores de avaliação do ensino**. 2013. 150f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2013. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/1916/MileneCampos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 fev. 2023.

CHAUÍ, Marilena. Comunicação e democracia. **PAULUS: Revista de Comunicação da FAPCOM**, v. 1, n. 2, p. 15-32, 2017. Disponível em: <https://fapcom.edu.br/revista/index.php/revista-paulus/article/view/21>. Acesso em: 16 fev. 2023.

FARIAS, Cassiana Santos da Silva. **Liderança laissez-faire**: possibilidades de aprofundamento das discussões. 2019. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador, Salvador, BA, 2019. Disponível em: <https://tede.unifacs.br/bitstream/tede/792/2/Cassiana%20Santos%20da%20Silva%20Farias.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2023.

FREIRE, Maria Geiza Ferreira; VIEIRA, Demóstenes Dantas. Reflexões sobre o currículo: das teorias tradicionais às teorias pós-críticas. In: **Anais do VI Congresso Nacional de Educação**, 2019. Disponível em: http://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2019/TRABALHO_EV127_MD1_SA2_ID11859_26092019205143.pdf. Acesso em: 24 jan. 2023.

GONÇALVES, Natalia. Estudos culturais e currículo multicultural: validando as vozes dos alunos. **Revista Digital**, ano. 17, n. 170, 2012.

KENSKI, Vani Moreira. Educação e comunicação: interconexões e convergências. **Educação & Sociedade**, v. 29, p. 647-665, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/nxvgnTWLSXhgNjZrydx7sHK/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 16 fev. 2023.



LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. 2ª ed. Curitiba: Positivo, 2009.

SACRISTÁN, José Gimeno; GÓMEZ, Ángel. I. Pérez. **Compreender e transformar o ensino**. Porto Alegre: ArtMed, 2000.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 3ª ed. 1. reimp. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

Enviado: Janeiro, 2023.

Aprovado: Fevereiro, 2023.

¹ Mestrando em Informática da Educação pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus de Porto Alegre. Especialista em Gestão Educacional: Administração, Supervisão, Orientação e Inspeção pela Faculdade de Pedagogia de Afonso Cláudio/Cesap, ES. Especialista em Filosofia e Psicanálise pela Universidade Federal do Estado do ES. Especialista em Informática na Educação pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do ES. Graduado em Filosofia pela Universidade Católica de Brasília e História pelo Centro Universitário Claretiano de Batatais, SP. ORCID: 0000-0002-9328-6081. CURRÍCULO LATTES: <http://lattes.cnpq.br/5349339234312964>.