

# **A ATUAÇÃO DE GESTORES EM ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS: DILEMAS E SUPERAÇÕES**

**NATHALIA MARIA DE SOUSA FEITOSA**



**A ATUAÇÃO DE GESTORES EM ESCOLAS  
PÚBLICAS MUNICIPAIS: DILEMAS E  
SUPERACÕES**



NATHALIA MARIA DE SOUSA FEITOSA

**A ATUAÇÃO DE GESTORES EM ESCOLAS  
PÚBLICAS MUNICIPAIS: DILEMAS E  
SUPERAÇÕES**

1ª Edição

Quipá Editora  
2024

Copyright © dos autores e autoras. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

N274a Feitosa, Nathalia Maria de Sousa  
A Atuação de Gestores em Escolas Públicas Municipais : dilemas e  
superações / Nathalia Maria de Sousa Feitosa. – Iguatu, CE : Quipá  
Editora, 2024.

76 p. : il.  
ISBN 978-65-5376-395-1

1. Educação. 2. Escolas públicas. I. Feitosa, Nathalia Maria de Sousa.  
II. Título.

CDD 370

---

Obra publicada pela Quipá Editora em setembro de 2024

Quipá Editora  
[www.quipaeditora.com.br](http://www.quipaeditora.com.br)  
[@quipaeditora](https://www.instagram.com/quipaeditora)

*“Toda autoridade implica responsabilidade”.*  
*(Paro, 2000, p. 78)*

## **APRESENTAÇÃO**

Intitulada “A Atuação de Gestores em Escolas Públicas Municipais: dilemas e superações”, esta obra é resultado de uma pesquisa monográfica desenvolvida em 2017 para a obtenção do título de licenciatura em pedagogia. O objetivo foi compreender os desafios enfrentados pelos gestores na organização do trabalho pedagógico (OTP) no município de São José de Piranhas, Paraíba. A pesquisa partiu da seguinte questão central: quais são os principais desafios enfrentados pela gestão de escolas públicas em São José de Piranhas – PB na organização do trabalho administrativo e pedagógico?

O estudo é de natureza qualitativa e também inclui pesquisa de campo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestoras de escolas públicas e suas respectivas Secretarias, tanto na rede municipal quanto na estadual, no município de São José de Piranhas – PB. A fundamentação teórica baseou-se nas obras de Paro (2002), Libâneo (2008) e Vasconcellos (2014), além das diretrizes estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n.º 9.394/96) e pelos Cadernos Instrucionais para Conselhos Escolares do Ministério da Educação (2004).

A pesquisa revelou que a atuação de gestores escolares na organização do trabalho pedagógico em escolas públicas enfrenta vários desafios. Entre eles, destacam-se a necessidade de organizar práticas pedagógicas otimizadas e referenciadas, a formação técnica e o

aprofundamento do compromisso político da equipe docente e não docente, além da consolidação do Projeto Político-Pedagógico e da interação escola-família-comunidade. O estudo destaca que a gestão participativa escolar deve ser entendida como um princípio de democracia a ser exercido pelos discentes, que precisam ser formados para a cidadania.

Boa Leitura!

Atenciosamente,  
Nathalia Maria de Sousa Feitosa,  
São José de Piranhas/PB, julho de 2024.  
Email: [nathaliafeitosasjp@gmail.com](mailto:nathaliafeitosasjp@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo da escola pública é marcado por problemas estruturais que comprometem a responsabilidade e o compromisso da educação com a sociedade. Esses problemas variam desde as condições físico-estruturais até as dificuldades na organização do trabalho pedagógico nas unidades escolares, prejudicando os resultados esperados. A falta de formação de professores, coordenadores, gestores e demais profissionais da educação, o não comprometimento das famílias no acompanhamento do rendimento escolar das crianças e as dificuldades financeiras de jovens e adultos de camadas populares para prosseguirem nos estudos são alguns dos principais desafios atuais. Esses obstáculos operacionais dificultam a busca por uma educação de qualidade que garanta o acesso e a permanência de todos que têm direito a ela.

A pesquisa sobre essa problemática surgiu do interesse gerado por um conjunto de experiências acadêmicas, inicialmente no curso da disciplina Teorias de Gestão, ministrada na licenciatura em Pedagogia, e de diálogos com o professor responsável pela disciplina. A motivação também veio da curiosidade em compreender como se consolidam as práticas de gestão escolar na escola pública, curiosidade essa instigada pelas vivências no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID), realizado pela autora entre 2014 e 2017.

Foi principalmente no PIBID/Pedagogia que se pôde observar

a relevância da gestão escolar para a prática docente. Isso se manifestou na estruturação das atribuições de trabalho, na formação continuada, na utilização técnica e racional do material didático, na disponibilização de *softwares* educacionais e utilização de laboratórios de informática, entre outros aspectos. As condições materiais de trabalho e o contato com os docentes, viabilizados pela iniciação à docência, despertaram na autora o interesse pela gestão escolar. Embora a escola onde se realizou a prática pibidiana não tenha sido objeto direto de análise, essas questões suscitaram a pesquisa.

A discussão abordada neste estudo possui relevância social no tocante à necessidade de percepção da escola pública e do trabalho de organização pedagógica da escola como elementos formativos das equipes docentes e não docentes em seus cotidianos profissionais. Essa relevância também pode ser observada nos resultados das discussões acerca das práticas vivenciadas no interior da unidade escolar quanto às dinâmicas para melhoria das práticas pedagógicas advindas da atuação da gestão escolar, bem como da busca pela realização de uma gestão democrática e participativa.

Assim, precipuamente, esta pesquisa foi delineada para estudar a atuação dos gestores escolares, focando nos desafios e superações enfrentados na gestão escolar. Durante o processo de escrita, leituras e pesquisa de campo, surgiram inquietações sobre a organização do trabalho pedagógico. A investigação foi guiada pela seguinte questão: quais são os principais desafios enfrentados pela

gestão escolar em escolas públicas no município de São José de Piranhas – PB na organização do trabalho pedagógico? Quanto ao recorte geográfico, a escolha do município se deu pela proximidade com o trabalho de construção da identidade docente e por ser o local de residência da pesquisadora.

O objetivo foi compreender os desafios enfrentados pelos gestores em escolas públicas no município de São José de Piranhas – PB, no que diz respeito à organização do trabalho pedagógico (OTP). Para isso, foi essencial discutir as prerrogativas da gestão escolar em relação às especificidades de uma escola pública; identificar os desafios presentes nas relações burocráticas da escola e na OTP dentro de uma gestão democrática; e, por fim, apresentar considerações sobre a atuação dos gestores de escolas públicas em uma gestão democrática e participativa. A produção foi estruturada com base nas seguintes categorias de análise: Escola Pública, referenciada pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB nº 9.394/96) e Paro (2000); Organização do Trabalho Pedagógico (OTP), em Libâneo (2008); e Gestão Democrática em escolas públicas, conforme Paro (2011). O estudo foi sistematizado em três seções.

Na primeira seção, a partir do disposto na literatura da área, aponta-se uma compreensão da ação gestora no que tange às demandas político-pedagógicas, discutindo o entendimento de escolas públicas, as atribuições e responsabilidades da gestão escolar em escolas públicas, assim como a importância da OTP na escola.

Na segunda seção evidencia-se o percurso metodológico do estudo. São especificados os sujeitos, universo e instrumentos da pesquisa, bem como a forma como se procedeu a coleta, tratamento e análise dos dados.

Na terceira seção, por fim, são apresentados e discutidos os resultados.

A discussão envolve a análise das incumbências e desafios da gestão escolar em escolas públicas, focando na atuação dos gestores na organização do trabalho pedagógico (OTP) e na dinâmica da gestão democrática. Essas categorias foram especificadas a partir dos dados das entrevistas. O estudo destaca o trabalho da gestão escolar e a sua relação com os princípios da gestão democrática na promoção de ações escolares participativas. Verifica-se que essa prática está diretamente relacionada a alguns critérios elencados ao longo do texto para uma gestão qualificada.

É fundamental compreender que a gestão democrática deve orientar a atuação dos membros da gestão escolar, sempre pautada nos princípios da participação e da democracia. A escola precisa preparar os alunos para o exercício da cidadania e para as oportunidades que o mundo oferece. Pensar a escola é, necessariamente, pensar a gestão, pois uma unidade escolar que negligencia os aspectos de gestão tende a não alcançar seus objetivos finais.

# SUMÁRIO

**APRESENTAÇÃO**

**INTRODUÇÃO**

**CAPÍTULO 1** **12**

COMPREENDENDO AS DEMANDAS  
POLÍTICO-PEDAGÓGICAS NA ATUAÇÃO  
GESTORA EM ESCOLAS PÚBLICAS

**CAPÍTULO 2** **34**

PERCURSO METODOLÓGICO

**CAPÍTULO 3** **40**

RESULTADOS E DISCUSSÃO

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** **66**

**REFERÊNCIAS** **71**

**SOBRE A AUTORA** **76**

## **CAPÍTULO 1**

### **COMPREENDENDO AS DEMANDAS POLÍTICO- PEDAGÓGICAS NA ATUAÇÃO GESTORA EM ESCOLAS PÚBLICAS**

O entendimento que comumente se tem de uma gestão escolar é aquele centrado em funções eminentemente administrativo-burocráticas. No entanto, a concentração nessa perspectiva gera uma prática que minimiza a ação gestora no que tange às diversas funções e frentes de atuação que compõem a organização do trabalho pedagógico na escola. É primordial defender a escola como uma referência que ultrapassa os limites físico-prediais do espaço organizado em determinado número de salas que são específicas para a mediação do ensino sistematizado.

É preciso compreender a escola como uma instituição que objetiva reunir um grupo de sujeitos (tanto os estudantes quanto a comunidade escolar que faz uso dela) a partir da estruturação de funções que compõem uma equipe gestora. Essa equipe é responsável pela liderança de um grupo de pessoas que fazem a unidade escolar trabalhar em torno do ensino e aprendizagem, vislumbrando o desenvolvimento dos educandos em uma formação cidadã, devotada ao enfrentamento das diversas perspectivas de vida, seja no progresso nos estudos, seja no mundo do trabalho (Brasil, 1996).

Considerando que a gestão escolar é uma atividade focada na

educação, percebeu-se a necessidade de entender como os gestores(as) de escolas públicas organizam o trabalho administrativo e pedagógico. Portanto, esta seção apresenta uma análise das relações entre a organização do trabalho pedagógico (OTP) e a sua importância na definição das ações dos gestores. Além disso, discute-se o papel da gestão escolar em escolas públicas, destacando as atribuições e responsabilidades de quem lidera a equipe de gestão.

Nesse sentido, para situar inicialmente o contexto administrativo no qual a escola está inserida, é necessário observá-la a partir das condições estabelecidas pela Teoria Geral de Sistemas - TGS<sup>1</sup>. A TGS apresenta três premissas fundamentais: existem sistemas dentro de outros sistemas (denominados subsistemas) que estão interligados a um sistema maior, o suprassistema; devido a essa vinculação, os sistemas são considerados abertos; e, por último, a função do sistema dependerá de sua estrutura (Chiavenato, 2003).

Além de ser um microcosmo da sociedade a qual integra, pode-se considerar a escola como uma unidade micro do sistema educacional, que por sua vez tem autonomia em desenvolver suas estratégias de funcionamento de modo concomitante à sistemática de

---

<sup>1</sup> Um dos pioneiros da teoria, o médico francês Claude Bernard, demonstrou em seus experimentos que é impossível compreender o meio externo ao indivíduo sem considerar a relevância da parte interna do organismo humano. Após a Segunda Guerra Mundial, surgiu a necessidade de elaborar estratégias para consolidar ações em possíveis batalhas. Em meados de 1950, o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, após falhas em seus experimentos voltados à modificação de organismos, reforçou a ideia de Claude Bernard. Ele inferiu que é impossível pensar no organismo sem considerá-lo como um todo, abrangendo tanto os meios internos quanto os externos (Lieber, 2001).

funcionamento do *suprassistema* – a educação. As unidades escolares de ensino, interligadas nesse complexo da educação escolar, destacam-se pela responsabilidade com os processos de ensino e aprendizagem dos estudantes, com o propósito de formá-los para a cidadania, de capacitá-los para estudos superiores e de habilitá-los para a inserção no mercado de trabalho (BRASIL, 1996). Isso tudo considerando que a escola está desafiada a implementar o trabalho pedagógico direcionado à aprendizagem para a base da formação humana.

Embora a organização da escola tenha sido concebida em um contexto sociocultural influenciado por características do sistema capitalista e teorias administrativas voltadas para a sistematização de empresas, é importante destacar que o espaço escolar não tem como objetivo a produção de resultados voltados para a satisfação imediata do capital. Além disso, a escola não pode adotar a lógica do custo-benefício como base para decisões administrativas. É necessário compreender que, no contexto escolar, a análise deve focar nos espaços formativos como *locus* da aprendizagem formal e informal, um espaço diretivo para a formação integral do ser humano.

Nessa direção,

a escola é a instituição social à qual incumbe a missão de formar os sujeitos em sua dimensão subjetiva, isto é, sua formação como sujeito histórico portador da herança cultural da humanidade, que sintetiza, assim, os milhares de anos de história do homem (Russo, 2007, p.2).

Dessa forma, a unidade escolar é o ambiente onde o indivíduo, além de adquirir o conhecimento sistematizado, aprende valores, crenças e comportamentos que podem servir de base para a sua formação no mundo do trabalho e em seu desenvolvimento pessoal. Para mediar esse conhecimento hierarquizado, é necessário contar com um grupo de profissionais especializados, capacitados para transmitir de maneira significativa os conteúdos sistematizados no currículo escolar.

A instituição escolar, na delineação do público, precisa (e deve) estar pautada para todos, sem segregação de classes, raças, religiões. Necessita-se de uma escola que propicie a aprendizagem e favoreça oportunidades de crescimento intelectual, pessoal e profissional a todas as pessoas. Evidentemente, essa questão reverbera para as discussões acerca de educação de qualidade, fracasso escolar, inclusão escolar no que tange às oportunidades ofertadas; e, além disso, quanto ao acesso e à permanência (com sucesso) de todos em processos de escolarização.

Tendo em conta que a escola assumiu determinadas características da conjuntura capitalista, acabou ganhando alguns traços em sua sistematização, tornando-se também sócio-interacionista, no sentido de ter a finalidade de desenvolver o educando e as suas potencialidades por meio de um currículo sistematizado em um quadro curricular<sup>2</sup>, posto para o delineamento e ordenamento das estruturas de

---

<sup>2</sup> Ainda é comum nos discursos, tanto orais quanto escritos, a utilização do termo “grade curricular”. No entanto, entende-se que essa terminologia

níveis e modalidades de ensino. Esse modelo, no entanto, pode resultar em uma classificação dos estudantes: os que se destacam no desempenho escolar, possivelmente pelo suporte que têm fora da escola; e os que não conseguem acompanhar o ritmo no qual se dá o ensino escolar. Desvia-se, assim, do princípio da educação escolar, que não consiste em apenas dar o acesso e oportunidade de estar inserido nela, mas de possibilitar a permanência dos sujeitos na escola (Brasil, 1996). Há aqui a caracterização da escola como dualista.

Nesse sentido,

em face desses problemas, circula no meio educacional uma variedade de propostas sobre as funções da escola, propostas estas frequentemente antagônicas, indo desde as que pedem o retorno da escola *tradicional*, até as que preferem que ela cumpra missões sociais e assistenciais. Ambas as posições explicitariam tendências polarizadas, indicando o dualismo da escola brasileira em que, num extremo, estaria a escola assentada no conhecimento, na aprendizagem e nas tecnologias, voltada aos filhos dos ricos, e, em outro, a escola do acolhimento social, da integração social, voltada aos pobres e dedicada, primordialmente, a missões sociais de assistência e apoio às crianças (Libâneo, 2012, p.16).

---

remonta a um período de opressão da liberdade nos processos de ensino e aprendizagem. Prefere-se, atualmente, o uso de termos como “proposta curricular”, “matriz curricular” ou “estrutura curricular”, pois estes estão mais alinhados com a flexibilidade do currículo e a participação dos envolvidos na educação escolar. Esses termos refletem melhor o desenvolvimento do currículo proposto para o saber sistematizado no contexto do século XXI (Feitosa; Ioro, 2015).

A escola pública, na conjuntura social atual e pelas condições a que vem sendo submetida, traz profundas marcas de precarização, resultando na marginalização dos estudantes de camadas populares que buscam oportunidades, quer sejam eles da cidade, quer sejam do campo. Isso se configura como afronta ao que, em essência, é (e deve ser) a escola pública, bem como toda a instância estatal de prestação de serviços públicos. Recordam-se as indagações feitas por Vasconcellos (2014, p. 37): “[...] quem acredita na escola como caminho de construção de uma sociedade mais justa? Escola para quê? Simplesmente como meio de subsistência?”.

A escola é um ambiente de socialização que facilita a interação. É um espaço dialógico onde os estudantes conversam, discutem, exercem e são preparados para exercer seus direitos democráticos. Embora esses princípios tenham sido desvalorizados em algumas circunstâncias, é essencial que todos os envolvidos na educação lutem para que o espaço escolar seja amplamente democrático. Isso inclui garantir que o direito do estudante de estar na escola seja respeitado, assim como a participação de professores, profissionais e da comunidade escolar nas decisões, permitindo que todos tenham a oportunidade de opinar sobre os diversos aspectos que compõem a escola.

Nesse ponto de vista,

a democracia [...] precisa ser entendida para além de seu sentido etimológico de governo do povo ou governo da maioria, para incluir todos os

mecanismos, procedimentos, esforços e recursos que se utilizam, em termos individuais e coletivos, para promover o entendimento e a convivência social pacífica e cooperativa entre sujeitos históricos (Paro, 2002, p.15).

É nesse sentido, da escola constituída por influências do sistema econômico em vigor, que há um embate sobre as terminologias que tratam da direção dos sistemas escolares: a gestão escolar. Anteriormente, para especificar a ação de liderar as instituições escolares era utilizado o termo Administração Escolar. Nesse contexto, ainda hoje existe muita confusão quanto à distinção ou semelhança dos conceitos, sendo necessário verificar o que diz a literatura a respeito.

organizar, administrar e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir. No campo da educação, a expressão organização escolar é frequentemente identificada como administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas (Libâneo, 2008, p.97).

Portanto, entende-se que, ao mesmo que tempo que os conceitos distinguem-se, também são aproximados pelas funções

atribuídas a cada um. E embora possa haver certa confusão conceitual, o termo mais atual e aceito para a designação da equipe técnico-administrativa é gestão escolar.

Como esclarecido por Libâneo (2008):

os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos *gestão*. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos (Libâneo, 2008, p. 101).

De certo modo, o(a) gestor(a) escolar, por suas necessárias atividades de presente liderança, é sujeito de destaque em toda a escola. Para entender a sua atuação, nesse caso, é preciso partir da ideia da complementação existente entre gestão e docência. A formação do(a) gestor(a), necessariamente, constitui-se na atividade docente em sala de aula. Sendo ele(a) um(a) líder escolar, faz-se necessária a experiência docente para melhor compreender a escola, ocupando-se das responsabilidades pela sua organização, pela solução dos problemas, bem como pela elaboração de estratégias que promovam a inserção social dos estudantes e a sua permanência na escola.

No entanto, existe uma cultura de gestão no Brasil que centraliza no gestor a responsabilidade e o poder de decisão (Libâneo, 2008). Isso decorre da falta de compreensão das verdadeiras atribuições da gestão, uma vez que a administração de uma escola deve ser

democrática e participativa para a efetivação das ações relacionadas à escola, seja ela pública ou privada. Também resulta da falta de entendimento de que o papel de liderança da gestão vai além de um trabalho administrativo bem executado. O(a) gestor(a) precisa ter uma formação baseada na docência. Para atuar nas funções administrativo-pedagógicas da escola, ele(a) deve conhecer profundamente a sala de aula, seus conflitos e dilemas, preferencialmente pela ótica pedagógica de educador, alinhando-a à perspectiva administrativa.

Portanto, não é coerente que a gestão escolar se concentre apenas no aspecto administrativo. Antes do administrativo, a escola funciona devido à parte pedagógica, que é planejada, pensada e intencionalmente estruturada. O(a) gestor(a) escolar, ao assumir o papel de líder, deve estar disposto(a) a se envolver em todas as peculiaridades do trabalho de gestão, tanto nas funções administrativas, que são mais burocráticas, quanto no processo de organização do trabalho pedagógico.

## **A ATUAÇÃO DE GESTORES: ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES**

Em referência à atuação da gestão em escolas públicas, *a priori*, é relevante considerar o(a) gestor(a) como um profissional que precisa conhecer bem todas as suas funções e toda a estrutura organizacional, no sentido administrativo e pedagógico da escola. A formação do(a) gestor(a) tem sido um elemento discutido efetivamente

no que se refere às políticas e planejamentos na gestão escolar. Diante disso, pode-se questionar: quem é o(a) gestor(a)? de onde ele vem? quais as condições para que uma pessoa seja o profissional gestor(a) de uma escola pública?

Pondera-se que o(a) gestor(a) escolar deve ter uma sólida experiência na docência para aperfeiçoar os trabalhos desenvolvidos na escola. Nesse sentido, a formação profissional da equipe de gestão é um diferencial no ambiente escolar. Quando se fala em diferencial, pensa-se em algo que faça a diferença. Esse conceito se aproxima da definição etimológica apresentada por Amora (2009, p.227), que significa “concernente à diferença; que indica diferença”. Enquanto Duarte (2011, p.105) define-o como um “atributo diferencial”, referindo-se às “características específicas de um produto, inerentes a ele, capazes de destacá-lo ou identificá-lo entre os concorrentes”.

No espaço empresarial, a palavra “diferencial” está relacionada à economia, à mercadoria e à competitividade no mercado de trabalho. Relacionando esses dois conceitos, pode-se entender que o diferencial no mercado competitivo é o fator que faz uma empresa destacar-se diante da concorrência, garantindo seu funcionamento efetivo. No entanto, esse conceito não se aplica necessariamente ao contexto escolar.

Tomando como exemplo o controle eletrônico de estabilidade, que é um “aparelho que mantém o automóvel em equilíbrio nas curvas, permitindo que as rodas traseiras se movam com velocidades

diferentes” (Amora, 2009, p.227), verifica-se que é uma peça extremamente importante para um carro em situações de risco, como asfalto escorregadio, curvas fechadas e desvios bruscos. Esse diferencial do automóvel consiste em uma estratégia inteligente para evitar a perda do controle do veículo.

Analogamente, no contexto escolar, as estratégias discutidas para um bom desempenho constituem-se na reflexão sobre o que é necessário e como fazer para obter a qualidade do trabalho exercido. Essas ações são pensadas e indagadas em planejamentos pedagógicos. Assim, planejar está intrinsecamente conectado a pensar, refletir, escolher e decidir metas e objetivos a serem desenvolvidos e alcançados na organização escolar. Trata-se de uma dinâmica que expressa um diferencial no funcionamento da escola. Rodrigues e Baia (2012, p.201) afirmam: “as estratégias educativas devem permitir a evolução de situações reais de aprendizagem de maior dependência para potenciais progressivos de confiança, orientação, apoio e autonomia”.

Nesse contexto, a compreensão de uma escola que opera sob a perspectiva da competitividade e lucratividade está dissociada do verdadeiro sentido de sua existência. A perspectiva mercadológica pode até estar associada ao ensino privado, onde o trabalho docente em sala de aula muitas vezes precisa cumprir atividades dentro de um determinado prazo, permitindo ao aluno – visto como mercadoria – alcançar os resultados esperados (notas excelentes, conhecimento

potencialmente adquirido). No entanto, considerando a luta por uma educação de qualidade e acessível a todos, este estudo aborda questões pertinentes à escola pública, onde o ensino ocorre sem fins lucrativos. Pensar nessa perspectiva é conferir à escola pública um “atributo diferencial”.

a menção das características decorrentes da especificidade do objetivo da escola presta-se tão somente a diferenciar a instituição escolar de outras empresas da mesma maneira que estas se diferenciam entre si, como uma loja de calçados, um banco ou uma fábrica de papel, por exemplo. Não percebem que, embora os produtos (bens ou serviços) dessas empresas sejam bem diferentes uns dos outros, o objetivo final (o lucro) é comum a todas elas, por isso podem se guiar pelos mesmos princípios administrativos, apenas adaptando seus métodos e técnicas à especificidade de seu produto. O mesmo não ocorre com a escola [...]. Por isso, e considerando que, na prática mediadora da administração, os meios precisam se adequar aos fins, os princípios que são eficientes para atingir os fins da empresa capitalista não podem ser igualmente eficientes para atingir os fins da escola (Paro, 2011, p.37).

Por consequência, como líder escolar, o(a) gestor(a) precisa ter um diferencial profissional, que inclui a sua formação como docente. Isso lhe permite compreender o contexto escolar em toda sua estrutura e sistemática. Por isso ele precisa sair de dentro da escola, do interior da sala de aula, do envolvimento com as atividades e dos projetos desenvolvidos na escola. Em outras palavras, os membros da gestão de

uma escola pública precisam necessariamente surgir da sala de aula.

Não havendo concursos ou processos seletivos para a escolha de gestores, é essencial que estes sejam selecionados dentre o corpo docente escolar. Após essa seleção, é necessário um processo de formação ou capacitação para gestores escolares, pois uma boa gestão compreende tanto as funções pedagógicas da escola quanto as questões administrativas, essenciais para a regularização das burocracias e deliberações que permeiam a gestão. Essa compreensão é necessária para que o(a) gestor(a) se coloque na condição de líder e mediador(a) dos conflitos escolares.

Então, a formação do(a) gestor(a) escolar é um dos fatores determinantes para a qualidade do processo de ensino. Através da experiência docente, a equipe gestora pode compreender que a gestão vai além de ser o diretor que “assina papéis”, ocupa um “assento de destaque” na sala da diretoria ou se preocupa exclusivamente com “o administrativo”. Um gestor bem formado e comprometido sabe que é sua responsabilidade encontrar recursos e estratégias para qualificar o ensino, reorganizar a estrutura escolar e articular o ambiente interno da escola com a comunidade. Além disso, ele tende a mediar a ação pedagógica, evitando pensar de forma dicotômica (certo ou errado) e buscando ponderar sobre os conflitos que surgem na instituição escolar

Apesar de a gestão escolar necessitar em alta escala de uma formação docente adequada para o exercício da sua função, deve ainda estar balizada por uma competência profissional, que está interligada à

prática do saber fazer. Um exemplo disso é um(a) profissional que tenta ingressar na docência. Geralmente, durante as seleções, ele(a) apresenta o currículo e, em seguida, precisa elaborar um plano de aula e aplicá-lo para um grupo específico de avaliadores docentes. Nesse momento, ele(a) demonstrará sua competência, domínio de conteúdo, estratégias metodológicas e postura durante a aula.

De modo análogo, é muito provável que o(a) gestor(a) demonstre sua responsabilidade com o trabalho escolar principalmente através da execução das suas funções (caso tenha sido indicado(a) politicamente) ou atuando diretamente na sala de aula, dedicando-se aos planejamentos e reuniões pedagógicas, e garantindo o bom funcionamento do Conselho Escolar. A partir desse exemplo, pode-se afirmar que, no contexto da escola pública, a atuação da gestão se baseia em três dimensões de competência: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Nessa perspectiva,

o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém (Fleury; Fleury, 2001, p.185).

As dimensões supracitadas são aptidões necessárias a qualquer profissional que exerça com comprometimento a sua ocupação.

Todavia, ressalva-se que este trabalho está voltado à atuação de gestores escolares. Pensa-se, pois, o(a) gestor(a) como aquele(a) que, além de ter domínio dos conteúdos técnicos inerentes às práticas pedagógicas, precisa ter um nível de criticidade adequado para conduzir as atividades administrativas e pedagógicas na escola, sem favorecimento próprio ou de modo a agradar ou beneficiar um determinado grupo de pessoas.

Compete ao profissional de gestão escolar um trabalho significativo, voltado à preocupação com a formação dos estudantes e ao bem estar da própria unidade escolar, apresentando em sua prática o saber (conhecimento), o saber fazer (habilidades) e o saber ser (atitude). E no caso do gestor escolar, é interessante a lógica apresentada pelo tripé que constitui a competência profissional porque possibilita uma prática pedagógica pensada, planejada e discutida, ou seja, intencionada.

Indubitavelmente, uma boa ação gestora precisa estar pautada em práticas ostensivas e palpáveis. Essas práticas podem ser validadas, considerando o relacionamento e a interação com as pessoas como uma relação dinâmica com o grupo que compõe a equipe de gestão. Além disso, como já afirmado, é essencial romper com o paradigma que vê o(a) gestor(a) como o centro do poder, reconhecendo-o(a) como um articulador das práticas que mediam a formação dos estudantes.

Características como as mencionadas são relevantes para discutir o verdadeiro trabalho da equipe de gestão escolar em relação às

suas atribuições e compromissos com a escola enquanto espaço público. É também necessário romper com o mito do poder centralizado e das funções concentradas exclusivamente em questões administrativas. É preciso trabalhar por uma gestão global, multifacetada e pautada na escola em sua totalidade, considerando todas as suas peculiaridades.

E nesse sentido é que se ponderam as incumbências da gestão escolar, bem como as suas responsabilidades no que diz respeito às incursões no processo administrativo-pedagógico que conduzem o sistema escolar. A instituição escolar tem as suas especificidades, dentre elas a conjuntura geográfica na qual está inserida. Então, uma boa gestão necessita considerar todos os condicionantes (internos e externos) que mobilizam o funcionamento da escola, como os elencados por Paro (2000):

1) a estrutura organizacional em seu caráter legal; 2) hierarquia dos que atuam no interior da escola; 3) mecanismos de ação coletiva; 4) relações interpessoais; 5) atendimento aos pais e membros da comunidade; 6) o processo ensino-aprendizagem propriamente dito (Paro, 2000, p. 69).

É essencial que, no decorrer da ação gestora em espaços escolares, haja flexibilidade nas decisões e ações, considerando todos os fatores e pessoas que integram o sistema escolar. Quando a equipe de gestão escolar compreende os enquadramentos do sistema, passa a realizar a atividade mais importante de um líder: viabilizar um

ambiente de trabalho onde todos possam colaborar para o objetivo de oferecer uma escola de qualidade para todos, com todos e junto a todos. Isso reforça a importância de prezar por uma escola que, em sua essência, é verdadeiramente pública.

## **A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA**

Diante da necessidade de qualificar o processo gestor a partir das escolas públicas, faz-se necessária uma nova estrutura de compromisso pela educação a partir de uma dinâmica federativa. O que significa fazer valer o ensino brasileiro no tocante ao fomento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) para uma gestão democrática e participativa nas escolas. Esse modelo de gestão pressupõe a descentralização do poder através da constituição de uma equipe gestora que reúne a participação comum de toda a comunidade escolar sobre as decisões referentes à escola, e preza ainda pela autonomia das instituições quanto às decisões e à organização das atividades pedagógicas.

Evidentemente,

na gestão democrática, os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos são discutidos, planejados, executados e acompanhados por diferentes atores, o que promove a descentralização do poder de decisão e a divisão de responsabilidades (Rodrigues; Alves, 2014, p.19).

Desse modo, tem-se a gestão democrática como uma dinâmica da gestão escolar que tende a descentralizar o poder e as decisões do(a) gestor(a). Como mencionado, é sabido que uma boa gestão precisa ter conhecimento das áreas tanto administrativas quanto pedagógicas da escola. Contudo, o(a) gestor(a) não é uma espécie de “manda-chuva” que fará especulações em todos os departamentos e funcionalidades da instituição.

A gestão democrática permite ao(a) gestor(a) uma maior interação com todos os segmentos que compõem a escola. Além disso, possibilita que diversas opiniões sejam ouvidas e discutidas, visando o melhor desempenho do trabalho escolar. Esse processo considera toda a constituição da escola e o desenvolvimento de práticas de decisão, elaboração e implementação de planos de ação e projetos. Assim, o *ad referendum* se constitui no aprendizado e na validação das ações, direcionando a identidade do grupo que lidera os objetivos educativos da escola.

Como esclarece a literatura a respeito,

essa modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos (Libâneo, 2008, p.103).

Conseqüentemente, a participação de mais atores no plano da

gestão escolar viabiliza uma organização do trabalho pedagógico focada nas deficiências da escola. O trabalho pedagógico deve ter como ápice a sala de aula, onde os membros da gestão discutem alternativas e possibilidades para um trabalho efetivo. E nesse caso, na organização do ensino, destaca-se o papel do coordenador pedagógico, responsável pelo processo formativo dos docentes, pela mediação das metodologias a serem desenvolvidas em sala de aula, pela formação dos indivíduos no processo de ensino e pela assistência aos professores, observando as aprendizagens e comportamentos.

Levando em consideração que, no processo pedagógico em sala de aula, a gestão deve ter conhecimento do desempenho dos estudantes, do empenho dos docentes no exercício professoral e da efetividade dos projetos desenvolvidos na escola, destaca-se a importância da participação gestora nos planejamentos escolares. Como mencionado, o planejamento é uma ação relevante para o trabalho escolar, e o processo de organização escolar, nessa linha, consiste em uma atividade que confere qualidade sistemática e funcionamento ao ensino. Por isso, Vasconcellos (2014) relaciona o ato de planejar com a necessidade de mudança em uma *prática transformadora*, um desempenho pedagógico com intencionalidade, que tem uma razão de ser e que deve ser conhecida por todos.

Pensando na organização curricular e no planejamento de projetos escolares, é importante discutir as vivências do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e como cada ação se desenvolve no

ambiente escolar. O documento do PPP define a política da escola, os objetivos, as metas, as alternativas metodológicas e as diversas ações a serem desenvolvidas ao longo do ano letivo. Por isso, no que se refere à organização curricular, o gestor precisa compreender que ela consiste nas práticas formativas e no conjunto de saberes, habilidades, atitudes, competências e valores que permeiam o trabalho docente em sala de aula (Libâneo, 2008).

Enquanto responsável pela escola, o gestor precisa compreender que o planejamento e a composição curricular são fundamentais para as práticas escolares. Cabe à gestão participar ativamente das questões pedagógicas e discutir as práticas desenvolvidas no ambiente escolar. Uma boa gestão reconhece os trabalhos e projetos que são efetivos, assim como identifica aqueles que não possuem a estrutura mínima necessária para a formação cidadã dos educandos.

Considerando que a atuação de uma equipe de gestão escolar em escolas públicas precisa estar alinhada ao movimento da gestão democrática, é essencial reunir todos os departamentos de uma unidade escolar para a construção e discussão do Projeto Político-Pedagógico e dos Projetos de Intervenção Pedagógica (PIP). Isso inclui a participação da gestão, docentes, funcionários, auxiliares, comunidade escolar e a comunidade ao redor da escola. Todos esses atores, trabalhando em conjunto, constroem uma política escolar voltada para a realidade social em que a escola se encontra.

É amplamente reconhecido que o trabalho do(a) gestor(a) escolar exige atenção cuidadosa ao processo administrativo, incluindo a aplicação de verbas e a implementação da legislação escolar. Além disso, é fundamental preocupar-se com a organização física da escola e manter o Conselho Escolar ativo. O(a) gestor(a) deve estar profundamente envolvido(a) e conhecer a escola em sua totalidade, propondo e ouvindo estratégias para a construção do currículo e a efetivação do PPP. Também é essencial avaliar todos os processos que constituem a instituição escolar, uma responsabilidade que, direta ou indiretamente, está ligada ao Conselho Escolar.

Por sua vez, no tocante aos conselhos escolares, sabe-se que

[...] são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade (Brasil, 2004, p. 35).

O Conselho Escolar é entendido como um espaço essencial para a discussão e compreensão do contexto escolar, que pode fomentar uma cultura democrática e participativa na escola. Portanto, é fundamental formar grupos de conselheiros escolares, incluindo membros da equipe docente, funcionários, representantes de pais, da

comunidade escolar e dos estudantes. A convivência desses atores no conselho possibilita discussões, produções, projetos e ações escolares, promovendo uma construção coletiva do que é público, democrático e participativo.

A partir das discussões sobre gestão escolar até então realizadas, e considerando a especificidade das escolas públicas e as suas demandas, verifica-se que a literatura aponta amplamente que a prática administrativo-pedagógica é essencial para o bom funcionamento dessas instituições. A participação ativa da comunidade escolar em decisões, deliberações e ações confere qualidade a uma gestão verdadeiramente democrática no espaço público escolar.

## **CAPÍTULO 2**

### **PERCURSO METODOLÓGICO**

No processo de construção do conhecimento científico, a investigação é um meio de aprendizagem efetivado pela prática da pesquisa, que necessariamente requer o planejamento de ações. A pesquisa é o núcleo da ciência, permitindo a aproximação e análise de uma realidade específica, como a educação escolar (Silveira; Córdova, 2009). Assim, a pesquisa pode ser definida como um procedimento racional com o objetivo de responder a questões científicas propostas pelo pesquisador (Gil, 2010), seja por dúvida, curiosidade ou pela consideração de respostas insuficientes para questões pertinentes ao objeto pesquisado, neste caso, a gestão escolar.

É certo que o caminho a ser trilhado no decorrer de uma pesquisa depende das especificidades apresentadas no tema, bem como dos objetivos definidos, de acordo com o ponto de vista que o pesquisador tem da realidade tomada por observação. Assim, delimitou-se este estudo a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa, buscando assimilar o espaço escolar com os elementos que a constitui, como: cultural, social, político, regional, econômico, entre outros.

Nesse sentido, ao tratar da pesquisa, é preciso levar em conta que

ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2001, pp.21-22).

Considerando que os valores, crenças e emoções fazem parte da vida humana, na pesquisa qualitativa o pesquisador pode envolver-se como sujeito no decorrer da investigação. Por isso, no estudo científico desenvolvido, foi relevante ponderar os condicionantes que envolveram a atividade científica, de modo a evitar atribuição de juízo de valor ou opiniões próprias. Primou-se pela apresentação dos fatos e pela compreensão das razões que conduziram à realidade tal qual apresentada e em diálogo com estudos existentes na área.

Sabe-se que “como parte fundamental da pesquisa, a metodologia visa responder ao problema formulado e atingir os objetivos do estudo de forma eficaz, com o mínimo possível de interferência da subjetividade do pesquisador” (Selltiz *et al.*, 1965 *apud* Oliveira, 2011, p.8). Nesse sentido, a pesquisa caracterizou-se como exploratória, delineada pela seguinte questão: quais os principais desafios enfrentados pela gestão escolar em escolas públicas frente à organização do trabalho pedagógico? Compreendendo a função social da escola, buscou-se explorar o trabalho da gestão escolar, identificando seus desafios e especificidades no contexto da escola pública. Além disso, procurou-se entender as diversas atividades atribuídas à gestão escolar.

A pesquisa de campo foi a estratégia escolhida para a coleta de dados, considerando que esse método permite investigar a gestão escolar como objeto de estudo. Essa investigação foi complementada por pesquisas bibliográficas e documentais, proporcionando a “possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo” (Neto, 1994, p.51).

## **SUJEITOS, UNIVERSO E INSTRUMENTOS DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada no município de São José de Piranhas, localizado na mesorregião geográfica do sertão da Paraíba. Dela participaram 03 (três) gestoras de escolas públicas (duas da rede municipal e uma da rede estadual), uma (01) coordenadora pedagógica e duas (02) técnicas administrativas (uma da Secretaria Municipal de Educação – SME e outra da 9ª Gerência Regional de Educação da Secretaria de Educação do Estado – SEE da Paraíba).

A seleção dos sujeitos foi motivada pela necessidade de compreender as concepções de gestão escolar tanto pela perspectiva das gestoras que atuam diretamente na escola quanto pela visão dos profissionais que integram as redes responsáveis por sistematizar e normatizar o processo de ensino. Considerou-se, ainda, que esses atores, em suas respectivas funções, ocupam posições de grande

relevância para a organização do trabalho pedagógico, seja na SME, na SEE ou nas escolas onde atuam.

As instituições escolares pesquisadas funcionavam nos turnos manhã, tarde e noite. De grande, médio e pequeno porte, respectivamente, atendiam os níveis da educação infantil, ensino fundamental e a modalidade Educação de Jovens e Adultos – EJA. Quanto aos sujeitos da pesquisa, foram 06 (seis) os participantes, todas mulheres, entre 25 (vinte e cinco) e 50 (cinquenta) anos de idade. Cinco (05) delas eram formadas em Pedagogia e uma (01), graduada em Matemática. Buscou-se, a partir das falas registradas, compreender as concepções das participantes no que diz respeito aos desafios enfrentados na atuação de gestores(as) em escolas públicas na organização do trabalho pedagógico.

A coleta dos dados fez uso da entrevista semiestruturada. O uso desse instrumento permitiu a liberdade de fala do sujeito pesquisado, bem como as interveniências com novas questões geradas pelo pesquisador, a depender da contextualização das respostas das entrevistadas. Sabe-se que esse tipo de entrevista é caracterizado pela elaboração de um roteiro de questões (que não estão fechadas ou segmentadas) a serem respondidas pelos sujeitos da pesquisa de forma espontânea e dinâmica.

#### Na entrevista semiestruturada

o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado

fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (Gerhardt, 2009, p.72).

A utilização dessa técnica foi extremamente relevante para o processo de coleta de dados. A potencialidade de comunicação oferecida aos entrevistados e à própria pesquisadora permitiu contextualizar as perguntas de diversas maneiras, garantindo a clareza das respostas e promovendo um espaço para questões emergentes durante as conversas, que talvez não fossem abordadas com outro instrumento metodológico.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho das participantes, utilizando um gravador digital e posteriormente transcrevendo os áudios. Inicialmente, algumas das entrevistadas demonstraram resistência ao uso do gravador digital, mas essa dificuldade foi gradualmente superada. Isso ocorreu porque foi criado um ambiente favorável, baseado na liberdade de participação e consentimento. Foi enfatizada a autonomia de fala das entrevistadas, assegurando-lhes a confidencialidade de suas identidades por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme os padrões éticos estabelecidos na Resolução CNS n.º 466/12.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (AC), com a categorização da análise temática. Essa

abordagem seguiu a definição de Richardson (2012, p. 243), que afirma que a análise de conteúdo, em sua essência, “consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira”.

As temáticas destacadas para a discussão foram orientadas pelas questões abordadas ao longo das entrevistas. As falas dos sujeitos foram organizadas nas seguintes linhas de conteúdo: 1) incumbências e desafios da gestão escolar em escolas públicas; 2) atuação da gestão escolar na organização do trabalho administrativo e pedagógico; 3) atuação da gestão escolar e a gestão democrática na escola pública.

Quanto às linhas temáticas, essas foram norteadas concomitantemente às categorias discutidas na seção anterior desta pesquisa, voltadas inicialmente à ação gestora em escolas públicas, às atribuições e às responsabilidades do(a) gestor(a) escolar. Contudo, no decorrer das transcrições, percebeu-se também a necessidade de alinhar também ao estudo a linha temática da organização do trabalho pedagógico na escola – OTP.

## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **INCUMBÊNCIA E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DE ESCOLAS PÚBLICAS**

Como mencionado, a gestão escolar é uma atividade que compete a um grupo de pessoas capacitadas ou responsabilizadas por desempenharem tarefas que contribuem significativamente para o êxito do processo de ensino-aprendizagem e para o cumprimento da função social da escola. Contudo, existem fatores que dificultam o desenvolvimento das atividades escolares e que, muitas vezes, estão indiscutivelmente relacionados à gestão da unidade escolar.

Durante as entrevistas, ao abordar os desafios estruturais, alguns entrevistados destacaram problemas relacionados ao aspecto físico das escolas, especialmente a falta de espaço adequado para todas as dependências, como áreas de recreação, educação física e sala de leitura. Por esse motivo, na categorização dos dados, primeiro destacou-se a fala da coordenadora da Secretaria Municipal de Educação, que trouxe questões relevantes para as discussões.

Em relação aos problemas estruturais referentes à execução de uma boa gestão escolar a coordenadora Larisse<sup>3</sup> ressaltou:

---

<sup>3</sup> Para apresentar os sujeitos ao longo das análises, foram utilizados pseudônimos escolhidos pelos próprios entrevistados.

Olha, é há N's desafios relacionados a gerir a escola pública. Um deles passa pela concepção que o gestor que está naquela escola tem sobre a educação, porque a concepção que você tem sobre a educação define muito a sua maneira de atuar. Em segundo, a concepção que se tem sobre o que é público, porque muitas vezes é uma prática é — infelizmente — cultural no nosso país que se privatiza o que é público, né? Então, isso se estende ao espaço escolar também. [...] Daí a gente passa para as relações. O que ocorre com as relações? É, geralmente, a função de gestor seja no nosso município, seja na maioria dos municípios brasileiros, ela não ocorre por eleição, por um processo democrático, ela ocorre por uma indicação política. Então, há a possibilidade de se ter um bom gestor e há a possibilidade de não se ter [Entrevista realizada com a Coordenadora Da Secretaria Municipal, LARISSE, em 21.06.2017].

Na fala da entrevistada, diante dos diversos desafios encontrados no processo de gestão escolar, destacou-se a concepção de educação. Compreende-se que, para falar de algo, é preciso conhecê-lo e que é a partir do conhecimento de causa que se atribui a devida importância a determinado fator. Nesse caso, a educação é um processo formativo contínuo e duradouro que, embora muitas vezes remeta ao espaço escolar, não se limita a ele. Seguindo a linha de pensamento durkheimiana, o homem, como produto do meio, está em constante formação, construindo valores, crenças, comportamentos e conhecimentos.

Nesse sentido, a literatura afirma que

a educação existe onde não há a escola e por toda parte podem haver redes e estruturas sociais de transferência de saber de uma geração a outra, onde ainda não foi sequer criada a sombra de algum modelo de ensino formal e centralizado. Porque a educação aprende com o homem a continuar o trabalho da vida (Brandão, 2007, p.13).

Ademais, cada experiência e cada situação na qual o sujeito é introduzido pode resultar em um processo educativo. Como os encaminhamentos deste trabalho são voltados para o espaço escolar, compreende-se que a educação escolar está atrelada aos processos de ensino e aprendizagem que movimentam a escola para sua real função, ou que ao menos deveriam movimentar. A escola é produto das mudanças sociais, e estas, por sua vez, dependem dos resultados da dinâmica de inserção ou relação que o homem, em seu processo de formação, estabelece com o sistema econômico e tecnológico (ou é forçado a deixar de estabelecer) para com tais estruturas de sustentação das relações sociais de produção.

A escola pode ser um instrumento de ascensão social e um espaço que facilita tanto a apreensão dos conhecimentos propostos pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) quanto a interação entre crianças, jovens, adultos e idosos. É o ambiente onde ocorre a troca de experiências, valores e aprendizados entre colegas, docentes e não docentes, incluindo todos os servidores que não estão em exercício direto de sala de aula. No entanto, isso só é possível se o gestor compreender e atuar considerando todos os fatores históricos,

relacionais e de gestão.

O entendimento de educação escolar em espaços públicos que os membros de uma gestão precisam ter começa pela compreensão da gestão e da constituição do público. Quem decide? Quem participa? Quem manda? Em escolas públicas, não deve existir um “senhor” ou “dono” que dá ordens e cuja única atribuição é a fiscalização dos funcionários. Enquanto espaço dialógico e democrático, todos na escola precisam participar, discutir e decidir, promovendo o funcionamento coerente da instituição. Assim, quem trabalha na escola pública precisa entender e aceitar que ela é fruto de um trabalho conjunto, em uma gestão participativa e colaborativa.

Infelizmente, para a maioria das pessoas não esclarecidas, a concepção do que é público está relacionada à desvalorização. O público, por ser público, não tem valor. Esse é um paradigma que a educação precisa romper. A escola pública tem sido configurada por políticas educacionais no nível do microssistema para adequar-se às demandas capitalistas, respondendo formativamente aos anseios e à satisfação imediata do capital. Isso acaba sendo mais excludente do que inclusivo. Por mais paradoxal que pareça, nessa linha, a escola passa a dispor de uma inclusão excludente. Como resultado, a exclusão conduz ao afastamento da real função do que é público.

Com base nesse antigo paradigma,

as necessidades de preparação de mão-de-obra do capitalismo forçaram o aparecimento da instituição

escola na forma atual. O conhecimento foi partido em disciplinas, distribuído por anos e os anos foram subdivididos em partes menores que servem para controlar uma certa velocidade de aprendizagem do conhecimento. Convencionou-se que certa quantidade de conhecimento devia ser dominada pelos alunos dentro de um determinado tempo. Processos de verificação pontuais indicam se houve ou não domínio do conhecimento. Quem domina avança e quem não aprende repete o ano (ou sai da escola) (Freitas, 2003, p. 27).

Com isso, a equipe gestora precisa trabalhar norteada pelas finalidades da educação escolar preconizadas na LDB (Lei nº 9394/96). Na entrevista da professora Larisse, destacou-se o que ela diz a respeito da relação entre gestão e escola, do ponto de vista político, constituir um grande desafio. Segundo ela, em certa medida, uma boa parte das gestões escolares está agregada ao contexto político do município e da região.

No mesmo sentido, também a professora Pry<sup>4</sup> comentou a esse respeito:

a gente sabe que os desafios são N's, né? Mas, seu eu pudesse elencar um dos mais importantes eu acredito que a formação do gestor. A gente encontra muito gestor com formação incompleta ou sem nenhuma formação, já que são cargos de confiança e normalmente, né? quando não são... não... no caso de escola que tem a eleição mesmo do colegiado, do pessoal da da equipe escolar mesmo que decide

---

<sup>4</sup> Pseudônimo escolhido pela entrevistada.

junto com os alunos por eleição, é indicação política, e às vezes a indicação não é tão uma pessoa com uma qualidade profissional adequada para exercer a função. Acho que é o maior desafio. Então, uma pessoa que não tem experiência e que não tem formação, ou às vezes tem formação, mas não tem experiência na área de gestão, não consegue desenvolver um trabalho bom [Entrevista realizada com a Técnica-Administrativa da 9ª GRE/SEE, PRY, em 26.06.2017].

Pensando nisso, considera-se que a nomeação de gestores(as) por indicação política, sem levar em conta a competência profissional, gera uma série de inquietações. O(a) gestor(a) indicado(a) pode equivocadamente supor que o seu compromisso principal é com quem o(a) indicou, seja prefeito(a), vereador(a) ou deputado(a). Consequentemente, essa situação permite levantar os seguintes questionamentos: qual é o real compromisso da equipe gestora? qual é a sua prioridade, afinal?

A literatura afirma que

indicar política ou tecnicamente o dirigente escolar pressupõe compreender a direção da escola pública não como uma função a ser desempenhada por um especialista da carreira do magistério, mas como um cargo político de confiança do governante municipal ou estadual ou como instrumento de compensação no jogo político-eleitoral (Souza, 2007 *apud* Drabach, 2013, p. 02).

Assim como mencionado pela entrevistada, a nomeação de diretores por indicação política pode resultar na escolha de

profissionais sem formação e conhecimento adequados. A falta de conhecimento técnico de muitos membros da gestão escolar impede o desenvolvimento de trabalhos coerentes com os processos de ensino e aprendizagem, bem como a identificação e resolução de conflitos. Como resultado, a gestão tende a não atender às demandas da instituição com liderança, limitando-se meramente às burocracias ou às práticas autoritárias no espaço escolar. Pode, além disso, se confundir o papel de gestor com o de um “chefe empresarial”.

É certo que a indicação política de gestores(as) para seus cargos não decreta, por si só, o fracasso escolar. Afinal, a gestão é, em maior ou menor medida, resultado de uma ação coletiva, dependendo de outras pessoas. No entanto, não se pode ignorar que a indicação política não é a forma mais adequada para a escolha do(a) gestor(a) de uma escola pública, considerando que a gestão democrática, estabelecida pela LDB N° 9.394/96, exige uma estrutura participativa e colaborativa, promovida pela cogestão na escola.

### **ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO**

A compreensão das atividades e responsabilidades de uma gestão escolar aperfeiçoa o trabalho da gestão para a efetivação de sua função. Sabe-se que a gestão escolar envolve questões administrativas e pedagógicas, principalmente quando devotada a conhecer e discutir a

escola a partir das suas necessidades e potencialidades enquanto instituição pública. Contudo, algumas escolas encontram dificuldades de desempenharem as atividades de forma efetiva devido à ausência de profissionais atuantes na gestão escolar, situação evidenciada nos trechos seguintes das entrevistas:

Na escola não existe o cogestor e nem o coordenador pedagógico. E o trabalho é feito junto à gestão, com a coordenadora do PSI. [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola C, MARIA, em 06.06.2017].

É uma atuação sobrecarregada, porque só temos a coordenadora, a vice e a diretora, não temos uma secretária, não temos uma pessoa que agrega o trabalho. Então, assim, a coordenadora faz o papel da coordenação, de apoio aos professores, de apoio à secretaria, de apoio à direção e à vice e à diretora. Quer dizer, a gente trabalha, realmente, muito sobrecarregada. Nós precisaríamos muito de um, de uma outra pessoa para faz e função de secretária para estar lá. Chega uma pessoa para fazer o atendimento pra eu poder estar nas salas de aula, pra eu poder estar dando atendimento aos professores. Mas a direção precisa que eu saia para resolver coisas lá fora. Entendeu? Então, é assim. [Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica Da Escola B, JÚLIA, em 27.06.2017].

Sabe-se que a equipe gestora é constituída pelo tripé direção, coordenação e supervisão, descentralizando o poder das figuras do diretor e vice-diretor. O trabalho em conjunto agrega valor e qualidade aos resultados. Em contraposição, o trabalho centralizado em uma

minoria tende a ser um processo mais “doloroso” para alcançar os objetivos e metas determinados pelo sistema e pela própria escola, isto é, quando efetivamente alcança-os.

A sobrecarga de trabalho, como mencionado pela professora Júlia, tende a desmotivar os profissionais nas atividades do cargo. Nesse contexto, a divisão de tarefas na gestão escolar não deve isentar o diretor das atividades pedagógicas, mas sim viabilizar o bom funcionamento do sistema. Uma boa gestão precisa ter uma compreensão global e uma presença estratégica nas atividades realizadas em todo o âmbito escolar, sendo responsável tanto pela área administrativa quanto pela pedagógica. O(a) gestor(a), como líder, precisa estar envolvido(a) em todas as áreas do trabalho escolar, mas deve saber distribuir funções de maneira eficaz.

[...] trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como gestor da escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos, financeiros (Libâneo, 2008, p. 113).

Assim, pode-se dizer que a função gestora é a globalidade de todas as incumbências da escola, no sentido de conhecer tudo que se passa nela e de acompanhar as tarefas no decorrer do seu desenvolvimento. A equipe gestora deve estar presente nos

planejamentos pedagógicos, nas reuniões com equipes de trabalho, nas reuniões com pais e responsáveis. Ela precisa se fazer presente nos projetos em sala de aula, nas culminâncias, entre outras ações que são caras para a atuação de uma boa gestão. E, ainda que de modo alternado, em todos os turnos de funcionamento da escola.

Tal concepção foi também trazida na fala das entrevistadas:

Nós costumamos ter reuniões setoriais, onde cada funcionário no seu setor de serviço, ele sinaliza a insatisfação, a melhoria e nós fazemos sim, sempre, porque acreditamos no trabalho em conjunto. Nós sabemos que nos dias de hoje sugestões sempre são bem vindas. Acabou a época de gerir uma escola só partindo do diretor ou do cogestor. Hoje precisamos ouvir todos para que a escola assim vá bem. [...] Eu eu sou uma diretora muito bem presente na escola. Eu sei de tudo que acontece na escola. Parece bem fantoche, mas isso é verdade [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola A, BIA, em 09.06.2017].

Percebe-se a importância da interação necessária para uma boa gestão escolar. Embora haja distinção de tarefas, todos estão entrelaçados para garantir um bom desempenho das práticas pedagógicas e relações de trabalho agradáveis na escola. Nesse sentido, atribui-se ao(à) gestor(a) a condição de líder. Gerir não é dar ordens de maneira autoritária, mas estabelecer relações dialógicas e reflexivas. Compreendendo o todo, o(a) bom gestor(a) busca estratégias para solucionar conflitos nos processos de ensino e aprendizagem, nas relações professor-aluno, professor-família, gestão-aluno, gestão-família, gestão-professor, entre outros.

Só assim tem-se a figura do gestor-líder, mesmo porque a

liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos. Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas *administrem* a realização das metas, objetivos, recursos e meios já previstos. É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento de intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades (Libâneo, 2008, p. 89).

Reafirma-se a importância da participação de todos os integrantes da escola na gestão, afinal, todos que trabalham na unidade escolar conhecem (ou pelo menos deveriam conhecer) as suas fragilidades e potencialidades. De modo pedagógico, o trabalho docente não se encerra na sala de aula; ele nasce nela, mas a transpõe e se interrelaciona com o mundo externo. Além disso, na perspectiva da participação na gestão escolar, é preciso ter um olhar atento à universalidade da escola. Qual é a função social da escola? Como estabelecê-la? Quando? Com quem? Por quê? Uma função social clássica, como a dos estudos de Wallon, serve à escola em sua literalidade? Nessa lógica, o ponto central da escola parte dos objetivos das práticas pedagógicas.

O trabalho de monitoramento da área pedagógica da escola é atribuído ao coordenador pedagógico. Para se ter uma boa gestão e um

processo de ensino escolar potencializado, é necessária uma coordenação pedagógica competente para mediar as ações pedagógicas, elaborar e executar projetos de intervenção pedagógica. A coordenação pedagógica é o cerne da escola. Nesse contexto, a integração completa da equipe escolar torna-se essencial, e dela depende em grande parte o bom funcionamento da escola sob a atuação da gestão escolar.

No entanto, nem sempre isso ocorre. Na entrevista da gestora Maria, por exemplo, ela afirmou que “na escola não existe o cogestor nem o coordenador pedagógico. O trabalho é feito junto à gestão, com a coordenadora do PSI.” A coordenadora do Programa Primeiros Saberes da Infância (PSI) é específica para orientar os professores no desempenho das atividades escolares, conforme o que é proposto pela Secretaria de Educação do Estado, mais especificamente o PSI<sup>5</sup>. Já em seu relato, a gestora da escola C explicitou a ausência de uma equipe de gestão escolar completa, embora afirme realizar um trabalho conjunto com a coordenação pedagógica do Programa.

A gestora da escola B, Joaquina, a esse respeito também afirmou:

A gente sempre procurou apoio um do outro, trabalha

---

<sup>5</sup> O Programa Primeiros Saberes da Infância é uma iniciativa da Gerência Executiva de Educação Infantil e Ensino Fundamental (GEEIEF), implementada nas escolas estaduais que atendem os Anos Iniciais do Ensino Fundamental. O objetivo do programa é desenvolver a leitura, a escrita e o raciocínio lógico-matemático dos estudantes desse nível escolar por meio de uma sequência de aulas. As habilidades e competências a serem desenvolvidas são monitoradas bimestralmente.

sempre junto... É... a gestão no caso, é... no caso quando fala de gestão se pensa só a parte administrativa, né? No caso não, a gente tá junto com os coordenadores, participa dos encontros, quando vai elaborar os programas, a gente participa das reuniões também. [...] Porque a gente tem que tá por dentro para poder cobrar, né? Do professor. [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola B, JOAQUINA, em 13.06.2017].

Nesse caso, a escola da gestora mencionada é contemplada por três coordenadores, pois atende à Educação Infantil e aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Além da coordenadora pedagógica da escola, existem as coordenadoras específicas da Secretaria Municipal de Educação (SME) para os respectivos níveis de ensino. O relato da professora Joaquina está centrado na importância da escola, nos planejamentos pedagógicos e na elaboração de projetos pedagógicos.

Tal postura está alinhada ao entendimento de que

o planejamento é um processo contínuo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas, de busca de alternativas para a solução de problemas e de tomada de decisões, possibilitando a revisão dos planos e projetos, a correção no rumo das ações (Libâneo, 2008, p. 150).

O ato de planejar não se expressa apenas na participação, mas em pensar, discutir, analisar as práticas que estão permeando o âmbito escolar e propor possibilidades de novas estratégias metodológicas que venham a aperfeiçoar o processo de ensino. Além disso, faz-se necessário à gestão escolar desenvolver instrumentos de avaliação da

equipe escolar em momentos pontuais, tendo em vista que é na coordenação pedagógica que se constituem as ações de planejar, organizar, dirigir, formar e avaliar (Libâneo, 2001).

Uma boa gestão, além de formar a equipe que trabalha na escola, avalia o pessoal para quantificar os resultados da realidade. No entanto, em relação a isso, na fala de algumas entrevistadas notou-se clara indiferença ao termo avaliação, relacionando essa ação como um divisor de águas. Tomando a entrevista de Júlia, por exemplo, em relação à necessidade da avaliação da equipe escolar, assim expressou-se:

Acontece no todo nos encontros pedagógicos, mas na escola especificamente, não. Seria importante, mas seria levantar uma guerra. Entende?! Por que: quem gosta de ser avaliado, Não é? Mesmo que seja para me mostrar, que o intuito da avaliação é essa: é para me mostrar, onde não está legal vamos melhorar? Para melhorar, para agregar, para crescer. Mas, vão dizer assim: “ave, meu trabalho, estão questionando o meu trabalho”. Não seria levado para o lado da avaliação, para me ajudar a ver. Às vezes eu não estou vendo, não está dando o resultado e eu não estou enxergando. Mas quem está lá fora pode me ajudar. Mas eu não acredito que isso funcionaria assim, acredito que seria levantar... uma grande polêmica. Seria, assim, levar para o lado de “desacreditar do meu trabalho”. Entende? [Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica Da Escola B, JÚLIA, em 27.06.2017].

Partindo da transcrição, percebe-se que o processo avaliativo é tratado na prática como um instrumento sem valor no processo escolar,

apesar de se saber que a avaliação escolar é um eficaz elemento norteador da prática pedagógica (BELCHIOR, 2016). Nesse sentido, acredita-se que o(a) gestor(a) precisa propiciar alternativas para que a equipe tome consciência disso. É a partir do processo avaliativo que se comprova o funcionamento efetivo da escola, não para questionar a responsabilidade e/ou a competência dos professores, mas para analisar as práticas que estão sendo utilizadas e seus resultados na aprendizagem dos alunos, no andamento da escola como instituição formadora de pessoas.

Sabe-se que hoje os sistemas de educação disponibilizam variados instrumentos de avaliação da equipe escolar, além da própria escola, em certa medida, dispor de autonomia para elaborar coesas estratégias de avaliação. Em vista disso, a gestão de escola pública carece de entender não somente a necessidade da avaliação institucional e da aprendizagem, mas também a sua aplicabilidade na ação gestora.

### **ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA**

Quando se fala em gestão democrática, é preciso compreender que não há escola sem desafios. Esses desafios e conflitos existem para serem entendidos, compreendidos e superados. No âmbito escolar, que é um espaço formal de conhecimento, eles ensinam vigorosamente, especialmente quando se busca assegurar um ambiente naturalmente

democrático. A pesquisa realizada nas escolas foco deste estudo convergiu para o entendimento de que a gestão democrática é essencial para uma boa gestão escolar. Isso porque, nesse tipo de gestão, destaca-se não apenas a participação como princípio de condução da escola, mas também o processo formativo dos profissionais que atuam em seu funcionamento.

As entrevistadas, de forma unânime, demonstraram dificuldades em relação aos processos de formação continuada de docentes. Essas dificuldades foram atribuídas tanto aos órgãos centrais, quanto às próprias limitações de tempo das professoras, frente às demandas e à base necessária para a implementação local dos projetos nas instituições. Na mesma linha, docentes e gestores(as) nas escolas apontaram a ausência de inovações, a falta de acessibilidade e as condições inadequadas para a realização de cursos de formação.

Não se pode ignorar que uma das principais prerrogativas para uma boa gestão é, necessariamente, formar<sup>6</sup> (e bem formar) a equipe gestora. Quanto a isso, da coleta de dados, sobre as formações continuadas a professora Larisse esclareceu:

[...] Aí a gente quer uma formação, que tenha uma parte teórica e tenha uma parte prática, que ela seja funcional, que ela sirva para interferir lá na sala de aula, que discuta a realidade, porque, por exemplo, só vim pra cá para assistir uma palestra ou para falar dos problemas sempre, os problemas da escola não dá

---

<sup>6</sup> Formar aqui não está posto no sentido de constituir, mas de qualificar processualmente.

certo, né? A gente precisa ver, a gente já conhece os problemas, a gente tá lá dentro, então a gente precisa discutir soluções, porque se não vai ficar aquele ciclo “ah eu tenho um problema, é porque isso, é porque aquilo”... sim, e qual é o meu papel para tentar resolver esses problemas? Mas a formação, a ... ela precisa estar alinhada dentro do... do Plano do Plano Municipal, dentro do que a gente tem de concepção de educação, dentro do que a gente quer, o lugar que a gente quer chegar, aonde a gente tá ainda onde quer chegar. [...] [Entrevista realizada com a Coordenadora Da Secretaria Municipal, LARISSE, em 21.06.2017].

Ora, a formação e/ou capacitação docente precisa ter aproximação com os desafios e as vivências que fazem parte do dia a dia do profissional escolar. Com isso, o paralelo realizado entre a teoria e a prática potencializa a *práxis*, haja vista que

a formação continuada é uma maneira diferente de ver a capacitação profissional dos professores. Ela visa ao desenvolvimento pessoal e profissional mediante práticas de envolvimento dos professores na organização da escola, na organização e articulação do currículo, nas atividades de assistência pedagógico-didática junto com a coordenação pedagógica, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe etc. O professor deixa de estar cumprindo a rotina e executando tarefas, sem tempo de refletir e avaliar o que faz. Ainda tem sido muito comum nas Secretarias de Educação promover a capacitação dos professores por meio de cursos de treinamento ou de reciclagem, de grandes conferências para um grande número de pessoas. Nesses cursos, são passadas propostas para serem executadas ou os conferencistas dizem o que os professores devem fazer (Libâneo, 2008, p. 78).

É fundamental romper com a ideia de que as formações continuadas devem ser oferecidas exclusivamente pelas secretarias de educação. A gestão escolar possui autonomia para proporcionar momentos de formação para sua equipe, pois ninguém melhor do que ela para conhecer as especificidades da escola. Esse processo formativo confere à escola a autonomia necessária para qualificar o trabalho pedagógico, permitindo a concepção e experimentação de novas alternativas pedagógicas. Uma boa gestão conhece a escola e entende os desafios que precisam ser discutidos em momentos formativos.

Nessa linha, o plano de formação continuada precisa estar articulado com o Projeto Político-Pedagógico, pois é nele que são estabelecidas as normas, projetos e propostas que a escola buscará implementar, abrangendo também o Regimento Escolar. O processo de elaboração desse documento formal deve viabilizar a participação efetiva de todos os membros da escola. Para uma relação satisfatória entre os instrumentos, as propostas de formação continuada precisam estar alinhadas ao que foi discutido na construção e reelaboração do PPP.

Ademais,

[...] o Projeto Político-Pedagógico da escola contém tanto nossos desejos em termos dos resultados mais abrangentes e significativos decorrentes da ação quanto uma configuração dos recursos pedagógicos – teóricos e práticos – dos quais vamos nos servir para que nossos anseios mais abrangentes se traduzam em

realidade (Luckesi, 2011, p. 25).

Uma boa gestão escolar deve entender o Projeto Político-Pedagógico (PPP) como um mecanismo essencial da gestão democrática, transformando-o em mais do que um simples documento formal, mas em um exercício cotidiano na escola. É fundamental que a gestão vivencie e incentive a equipe pedagógica a aplicar diariamente o PPP. Questões pedagógicas relevantes devem ser discutidas e estudadas com base no que está estabelecido no PPP, envolvendo toda a comunidade escolar nesse processo.

Até mesmo por que

o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (Veiga, 1998, p.1).

O Projeto Político-Pedagógico é o movimento e a alma da escola. Ele guia e orienta as ações educativas por meio das políticas estabelecidas durante seu processo de elaboração. Nesse sentido, o PPP se torna o instrumento norteador da prática pedagógica, promovendo a participação de toda a comunidade escolar, incluindo pais, docentes, não docentes e outros. Além disso, deve servir como um guia para a gestão escolar.

Felizmente, na perspectiva do Projeto Político-Pedagógico

como uma prática cotidiana na escola, algumas escolas atribuem relevância ao documento. Na pesquisa realizada isso ficou perceptível quando dos diálogos sobre a prática do engavetamento da escrita do projeto. A gestora Joaquina, por exemplo, afirmou “é uma coisa que tem que mudar todos os anos, tem que tá sempre em mudança... que a cara da escola é o PPP, não é verdade?” [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola B, JOAQUINA, em 13.06.2017].

Reafirma-se, portanto, que o PPP deve ser mais do que um documento; ele precisa ser incorporado à rotina diária do ambiente escolar, abrangendo a sala de aula, o ato de ensinar, planejar e executar. É essencial que essa prática seja bem aceita pelo(a) gestor(a) escolar. No processo de elaboração do PPP todas as dimensões da escola são contempladas: ele é político porque está diretamente ligado aos valores sociais e às necessidades da comunidade escolar, e é pedagógico por destacar a intencionalidade da escola na formação educacional, crítica e emancipatória dos sujeitos.

Além disso, é essencial reconhecer que a equipe gestora da escola, ao elaborar e reformular tal documento sem a participação de toda a comunidade escolar e confiando essa tarefa a um grupo restrito de pessoas, contraria os princípios da gestão democrática. Isso vai contra o disposto no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que estabelece a obrigatoriedade de definir normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, levando em conta os princípios da participação dos profissionais da educação na

elaboração do projeto pedagógico da escola e da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Quanto à relação da família com a gestão escolar, nas entrevistas, destacou-se ainda que a escola tem sido, cada vez mais, compelida a assumir responsabilidades que deveriam ser da família. Uma situação que impõe uma série de desafios à equipe gestora, que precisa lidar com questões que vão além do âmbito educacional, abrangendo também aspectos emocionais e sociais dos alunos e das próprias famílias.

Os pais não têm se comprometido com a educação dos filhos, no que se refere ao acompanhamento das atividades escolares. Sentimos certo abandono de incapaz, ou como diz o título de um livro que foi tema de nossa reunião de pais hoje... nos deparamos com essa realidade... são órfãos de pais vivos. Isso foi real. Nós tivemos a nossa última reunião, fizemos slides e muitos pais choraram, porque eles se sentiram na berlinda totalmente, porque o que a gente vê hoje são filhos desorientados, é.. sem acompanhamento dos pais. Os pais, eu vejo hoje, que eles perderam o pátrio poder que exerce sobre os filhos. Os filhos hoje anda à deriva e nós escolas temos uma maior dificuldade porque acreditamos que em casa o pai educa, e a escola ensina, mas nós temos feito esses dois papeis na vida dos filhos [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola A, BIA, em 09.06.2017].

A reflexão apresentada pela entrevistada faz retomar o questionamento sobre o verdadeiro propósito da escola. Qual é a sua função? Com tantas responsabilidades atribuídas à escola, é possível

que ela assuma o papel que originalmente deveria ser do núcleo familiar? Considerando a gestão democrática e a intenção de resolver as problemáticas presentes no ambiente escolar, é evidente que a escola não pode simplesmente ignorar essa realidade. Pelo contrário, ela precisa reinventar estratégias de apoio e suporte para atender a essas demandas.

A gestão, a sala de aula e a escola são espaços formativos que possibilitam a experimentação de novas práticas pedagógicas e estratégias para o envolvimento da comunidade escolar. Como instituição formativa, a escola tem a função de formar cidadãos e ensinar de modo a possibilitar a aprendizagem dos alunos. Por isso, as unidades escolares precisam realizar um trabalho constante com os pais, responsáveis e a comunidade, de modo a atraí-los. Essa abordagem também faz parte da concepção de gestão democrática e participativa mencionada anteriormente.

No entanto, é essencial envolver todos para alcançar o objetivo pretendido. A participação da comunidade, pais e responsáveis permite conhecer o processo, entender as dificuldades, contribuir para a solução de alguns problemas e contestar o que não foi realizado conforme o que está estabelecido em lei. Caso contrário, quando não há participação comunitária, a responsabilidade de executar e reivindicar recai apenas sobre a gestão, que sozinha não conseguirá muitos resultados. De fato, uma gestão que não desenvolve um trabalho interativo com a família e a comunidade não é democrática.

o educador jamais deve arrogar-se o direito de realizar a sua tarefa só por si, excluindo os pais – tarefa essa para a qual, e com base na confiança, ele recebeu uma autorização sempre limitada. Com isso perturbaria a eficácia de forças para as quais dificilmente encontraria substituto (Herbart, 2003 *apud* Paro, 2011, p.198).

Na maioria das vezes, o sucesso ou fracasso escolar do estudante é atribuído à participação da família. Algumas docentes entrevistadas mencionaram que os estudantes que apresentam bons resultados e são aplicados em sala de aula geralmente têm pais presentes e participativos. Em contrapartida, os estudantes de menor desempenho são frequentemente aqueles desassistidos pela própria família, especialmente quando se encontram em situação de vulnerabilidade social.

Além disso, no que diz respeito à relação família-escola, é importante que a escola compreenda que a família, em um universo plural, não é necessariamente formada de maneira única, tradicionalmente constituída por pai e/ou mãe e filhos, avós e netos, ou mães e pais com seus filhos. Existem diversas modalidades e estruturas familiares. Nesse contexto, trabalhar com as diferentes composições de família também contribui para a construção da escola como um espaço democrático, de respeito e inclusão.

O(a) gestor(a) precisa ser o intermediador das práticas educativas e pedagógicas realizadas na escola, de modo a envolver a comunidade escolar e a família, sem diferenciá-las. Além disso, deve

ter flexibilidade para lidar com as especificidades de cada caso. A professora Bia, por exemplo, ao ser entrevistada, destacou as dificuldades de trabalhar com o público adolescente e a necessidade de flexibilidade ao afirmar que

ser gestora de escola pública é renegar até as vezes a nossa própria vida. Porque hoje, o diretor para gerir bem, ele precisa ter o pé na escola, ele precisa ser um líder. Um líder da comunidade... não está fácil lidar com adolescentes hoje, tendo em vista o uso de drogas nas escolas, e o gestor hoje precisa ser amigo, ele precisa ser parceiro, né? O tratamento não pode ser muito de choque [...] [Entrevista realizada com a Gestora Da Escola A, BIA, em 09.06.2017].

Na transcrição, destacam-se dois aspectos. O primeiro é a presença constante da gestora na escola. Uma boa gestão consiste em focar exclusivamente nas atribuições relacionadas à escola durante o horário de trabalho. Um(a) gestor(a) presente conhece sua equipe, os alunos, os conflitos e as vivências. O segundo aspecto é o enfrentamento de conflitos. Nesse contexto, a gestão democrática é uma dinâmica que permite aos integrantes da gestão escolar experimentar novas alternativas ao longo das atividades pedagógicas. A gestão torna-se um laboratório, no qual alunos e professores podem compreender e lidar com os conflitos existentes, criando um ambiente propício para vivências cotidianas.

Eis o porquê da necessidade da equipe gestora ser acessível, compreensiva e valorizar o diálogo. Como afirmado por Fontes e

Sant'Ana (2011, p.756) ao tratar da educação do público adolescente, há “um conjunto de relações sociais que envolvem os adolescentes entre si e com os educadores”. Ao mesmo tempo, o(a) gestor(a) precisa ser disciplinador(a), pois todo ser humano, inclusive o adolescente, precisa de limites. “Podemos pensar que as interações sociais vividas pelo sujeito em sua formação permitem movimentos de autonomia do indivíduo diante do controle imposto pela ordem social e em sua capacidade na tomada de decisões [...]”. (Fontes e Sant'Ana, 2011, p.756).

Assim, é necessário também que a equipe gestora seja acessível, compreensiva e valorize o diálogo. Nesse caso, como afirmam Fontes e Sant'Ana (2011, p.756) ao tratar da educação do público adolescente, há “um conjunto de relações sociais que envolvem os adolescentes entre si e com os educadores, e abrimo-nos à escuta do que eles têm a dizer acerca de suas experiências dentro e fora desse ambiente”.

Sem dúvida, a educação escolar tem como objetivo formar cidadãos, mas cidadãos críticos e emancipados. Portanto, é essencial promover a tomada de consciência dos próprios estudantes sobre a necessidade de refletir criticamente sobre os processos de construção de suas realidades sociais. Isso deve ser feito a partir de preceitos significativos e da busca por relações democráticas em suas vivências, tanto dentro quanto fora da escola. Esse processo implica, em maior ou menor grau, na melhoria da qualidade de vida, a ser conquistada

coletivamente.

É imprescindível que a gestão escolar conheça profundamente a escola que administra, dominando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da equipe escolar em relação à comunidade e às políticas educacionais vigentes. A gestão enfrenta ainda o desafio de promover a interação entre escola, família e comunidade, além de implementar projetos de formação continuada para docentes e não docentes. Para isso, é necessário criar um ambiente organizacional favorável ao trabalho dos profissionais do ensino, reunidos na escola para a ação educativa.

Por fim, no que diz respeito aos desafios que envolvem as funções burocráticas e a organização do trabalho pedagógico sob uma gestão democrática, a pesquisa de campo realizada evidenciou que uma equipe gestora deve compreender a escola em todas as suas especificidades. A escola precisa promover a participação e o engajamento de todos na vida política e social em que está inserida. Isso destaca a importância de uma sólida formação do gestor de escola pública, bem como seu comprometimento e ética no exercício de suas funções, visando favorecer a formação crítica e emancipatória dos estudantes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos desafios e superações que se apresentam, a gestão escolar é conduzida por um grupo de pessoas que lidera ações educativas, considerando a função social da escola. Esse grupo alinha seu trabalho por meio da interação com a comunidade em que a escola está inserida e das políticas educacionais às quais responde sistemicamente. No cerne dessas relações institucionais, deve estar o compromisso político de formar o educando, sujeito central do ato educativo, para o exercício da cidadania, o progresso no mundo do trabalho, a promoção de relações democráticas, o esclarecimento político e o desenvolvimento de competências básicas para sua autorrealização.

Nesse sentido, o presente estudo ponderou os desafios enfrentados pelos membros da gestão de escolas públicas em São José de Piranhas, município localizado na mesorregião do sertão da Paraíba. Em consonância com a literatura e a partir da pesquisa de campo realizada, analisou-se o entendimento dos gestores quanto às suas funções no âmbito escolar, em alinhamento com o dispositivo da gestão democrática, que assegura a participação de todos os membros da comunidade escolar, transformando a unidade escolar em um ambiente verdadeiramente democrático.

No tocante aos dilemas enfrentados pela gestão nas unidades escolares de ensino público, percebeu-se a associação entre uma boa

gestão e a gestão democrática. Essa conexão se deve ao fato de que a atitude da equipe gestora precisa estar balizada pelas necessidades e singularidades de sua escola, características conhecidas a partir do envolvimento da gestão com os setores e departamentos da instituição. Nesse contexto, a maioria dos entrevistados destacou a importância de uma gestão profissionalmente formada, capacitada para exercer o cargo com diligência e instruída para promover discussões sobre políticas escolares. É certo que essas discussões são essenciais para a formação da equipe administrativo-pedagógica e para a promoção de uma gestão democrática.

O(a) gestor(a), enquanto responsável pelas incumbências da escola, deve compreender que o planejamento, a organização curricular, a elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), do Projeto de Intervenção Pedagógica (PIP), as reuniões do Conselho Escolar, entre outras atividades realizadas no âmbito escolar, constituem práticas pedagógicas que precisam estar alinhadas às questões administrativas. Uma boa gestão reconhece os trabalhos e projetos que são efetivos para uma base de experiências pedagógicas e interdisciplinares, essenciais para a atuação dos docentes. Com efeito, a formação para a cidadania e para relações de democratização nas interações sociais e na vida política dos educandos depende dessas articulações pedagógicas dentro e fora da escola.

As discussões sobre demandas político-pedagógicas resultantes da pesquisa deste estudo conduziram à compreensão de que

a gestão escolar deve lutar por uma escola de qualidade para todos. Essa gestão precisa conhecer a sala de aula, entender a docência como um espaço privilegiado para a formação gestora e saber lidar com os conflitos de maneira formativa. Além disso, é essencial a compreensão do contexto organizacional, pedagógico e administrativo em que a escola está inserida.

A atuação da gestão escolar enfrenta desafios que incluem elementos formativos essenciais para superar obstáculos institucionais, promovendo a aprendizagem de docentes, discentes e não docentes na unidade escolar. Nesse contexto, ficou evidente que a gestão escolar democrática e participativa apresenta um diferencial significativo no trabalho escolar. Esse modelo de gestão contribui para o desenvolvimento de planos de ação, projetos e planejamentos pedagógicos, entre outras atividades realizadas no interior da escola, qualificando o trabalho desenvolvido.

Assim, ao considerar a relação entre a atuação de gestores(as) e a gestão democrática na escola, atribui-se ao trabalho da gestão escolar os desafios de romper com paradigmas que ainda permeiam o âmbito escolar. Exemplos desses paradigmas incluem o currículo imposto, a indicação político-partidária de gestores(as), as decisões concentradas e/ou centralizadas, e a gestão focada exclusivamente em decisões burocráticas e ações deliberativas. Superar essas questões é essencial para proporcionar aprendizagens estratégicas que favoreçam a boa atuação da gestão escolar.

Ao longo deste estudo, percebeu-se que alguns dos entraves paradigmáticos que obstam uma gestão exitosa têm sido gradualmente modificados por profissionais que buscam eliminar práticas dicotômicas na gestão escolar. Ainda há muito a ser enfrentado, mas persiste a esperança em profissionais com uma forte base docente-pedagógica e dotado de competências técnicas, bem como em uma nova geração de educadores que lutam pela educação como um direito inalienável, um direito à aprendizagem, à qualidade de vida e à autorrealização integral dos sujeitos.

Nesse contexto, despertou-se o interesse pela discussão da organização do trabalho pedagógico, caracterizando a ação docente em suas estruturas básicas necessárias para o bom funcionamento da escola e em relação aos processos de superação de alguns dilemas. No entanto, no que concerne à organização do trabalho pedagógico (OTP), podem-se identificar outras linhas de trabalho que não fizeram parte diretamente do objeto deste estudo. Mesmo que indiretamente, focou-se aqui na exploração densa e direcionada da organização do trabalho pedagógico especificamente na escola pública, abrangendo não apenas a atuação do gestor, mas também a essência do que é a OTP na escola pública.

Pesquisas posteriores poderão aprofundar a questão, investigando o compromisso político, a competência técnica e o domínio científico dos membros da gestão escolar. Além disso, é possível que se tome por objeto a cultura do desempenho, que consiste

na dinâmica de funcionamento da escola à luz dos projetos e programas oficiais dos órgãos centrais. No estudo ora realizado, percebeu-se que esse atrelamento quase exclusivo da gestão às respostas a projetos e programas dos órgãos centrais muitas vezes ignora as singularidades, a integração escola-família-comunidade e as demandas específicas da escola e da comunidade local.

## REFERÊNCIAS

AMORA, Antônio Soares. **Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa**. 19ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ANTUNES, Mitsuko Aparecida Makino. Psicologia Escolar e Educacional: história, compromissos e perspectivas. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 12, n. 2, p. 469-475, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-85572008000200020](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572008000200020). Acesso em: 04 ago. 2017.

BELCHIOR, Gerlaine. Avaliação escolar: um elemento determinante na melhoria do padrão de qualidade do ensino. In: LOPES, Wiama de Jesus Freitas (org.). **Gestão escolar no processo formativo: da docência à organização do trabalho pedagógico**. Fortaleza: Imprece, 2016. p. 391-401.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação?** 19ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 10 fev. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Conselhos Escolares: Democratização da Escola e Construção da Cidadania**. 2014. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf). Acesso em: 29 jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular: Educação é a base**. Disponível em: [http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC\\_publicacao.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_publicacao.pdf). Acesso em: 02 ago. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <http://www.cotemar.com.br/biblioteca/administracao/teoria-geral-da-administracao.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2016.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **As formas de provimento à função de diretor escolar no Brasil a partir da reforma do estado de 1995**. 2013. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/NadiaPedrottiDrabach-ComunicacaoOral-int.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e negócios**. Fortaleza: UFC Edição Digital KindleBookBr, 2011. Disponível em: [http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Dicionario de Administracao e Negócios Geraldo Duarte.pdf](http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Dicionario%20de%20Administracao%20e%20Negocios%20Geraldo%20Duarte.pdf). Acesso em: 01 set. 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010). Acesso em: 17 jul. 2016.

FONTES, Marcela Goulart; SANT`ANA, Ruth Bernardes de. **A experiência geracional na fala de adolescentes de escolas públicas: disciplina e resistência ao poder escolar**. Atos de Pesquisa em Educação, v. 6, n. 3. Disponível em: <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/viewFile/2193/1832>. Acesso em: 25 jul. 2017.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Ciclos, seriação e avaliação**: confrontos de lógicas. São Paulo: Moderna, 2003.

GERHARDT, Tatiana Engel (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível

em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>.  
Acesso em: 30 nov. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Disponível em: [https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB\\_Gestao.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gestao.pdf). Acesso em: 10 fev. 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5ª ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 13-28, 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-85572008000200020](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572008000200020). Acesso em: 10 fev. 2017.

LIEBER, Renato Rocha. Teoria de sistemas. **Seminário de capacitação do PRONORD** (Programa de capacitação de lideranças para desenvolvimento), ADL São Paulo, Affiliation: Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá UNESP. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/311023676\\_TEORIA\\_DE\\_SISTEMAS](https://www.researchgate.net/publication/311023676_TEORIA_DE_SISTEMAS). Acesso em: 13 mar. 2016.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem**: componente do ato pedagógico. São Paulo: Cortez, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21ª ed. Petrópolis: RJ, 1994.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

Disponível em: [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 07 out. 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Xamã, 2000.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, v. 28, n. 2, p. 11-23, 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022002000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022002000200002). Acesso em: 20 jun. 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Revista Educação e Pesquisa**, v. 28, n. 2, p. 11-23, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v28n2/a02v28n2.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e competência**. 20ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

RODRIGUES, Manuel Alves; BAIA, Maria da Conceição. Mediação e acompanhamento na formação, educação e desenvolvimento profissional. **Revista de Enfermagem e Referência**, Coimbra, v. serIII, n. 7, p. 199-205, jul. 2012. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0874-02832012000200021](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0874-02832012000200021). Acesso em: 16 jul. 2016.

RODRIGUEZ, Alícia Freijo; ALVES, Oneide Ferraz. **Gestão democrática da unidade escolar**. São Paulo: Ed. Quanta, 2014.

Disponível em: <http://paraiba.pb.gov.br/sites/nead/wp-content/uploads/2015/02/1-GESTAO-DEMOCRATICA.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2016.

RUSSO, Miguel Henrique. **Trabalho e gestão na escola: especificidades no processo**. Cadernos ANPAE, n. 4, 2007. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simp-osio2007/338.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simp-osio2007/338.pdf). Acesso em: 16 abr. 2017.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2016.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização**. 24ª ed. São Paulo: Libertad Editora, 2014.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1998. p. 11-35. Disponível em: <http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2014/01/PPP-segundo-Ilma-Passos.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2017.

## **SOBRE A AUTORA**

### **NATHALIA MARIA DE SOUSA FEITOSA**

Mestra em Ensino pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN/CAPF). Pós-graduada lato-sensu em Formação Docente para a Educação Básica pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG/CFP), em Psicopedagogia Institucional pela Universidade do Norte do Paraná (UNOPAR), em Psicopedagogia Clínica pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI), em Pedagogia Social e Gestão de Projetos Sociais pela Universidade do Norte do Paraná (UNOPAR) e em Currículo e Prática Docente nos anos Iniciais do Ensino Fundamental (UFPI). Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG/CFP). Atua e pesquisa nas áreas de: Educação Especial na perspectiva inclusiva, Psicopedagogia, Formação de Leitores e Literatura Infantil e Popular.  
Contato: [nathaliafeitosasjp@gmail.com](mailto:nathaliafeitosasjp@gmail.com)



ISBN 978-655376395-1



9

786553

763951