

Um estudo de caso sobre a gestão escolar na Rede Pública Municipal de Maceió-AL

A school administration case study in Maceió-AL Public Education System

Un estudio de caso sobre una gestión escolar en la Red Pública Municipal de Maceió-AL

Givanildo da Silva¹

Citação: SILVA, G. Um estudo de caso sobre a gestão escolar na Rede Pública Municipal de Maceió-AL. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 11, n. 9. Setembro de 2017.

Resumo

O objetivo do texto é apresentar a concepção de gestão escolar vivenciada em uma escola pública da rede municipal de Maceió – Alagoas. A metodologia desenvolvida na pesquisa foi a abordagem qualitativa. A técnica de coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas e foi realizada análise de conteúdo dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa. Como resultado, percebe-se que a equipe gestora: a) rompeu com práticas conservadoras na escolha dos coordenadores pedagógicos; b) possibilita um clima organizacional por meio do diálogo, da compreensão e do comprometimento social; c) trabalha em uma perspectiva de articulação entre as atividades pedagógica, administrativa e financeira com todos os profissionais e a comunidade local; d) necessita de estratégias para a efetiva participação da comunidade local e dos pais, indo além de avisos e informes no pátio da escola.

Palavras-chave: Gestão escolar; Gestão democrática; Participação.

Abstract

The aim of this paper is to present the design of school management experienced in a public school in the municipal education system of Maceio-AL. The methodology developed was a qualitative approach. The data collection technique happened through semi-structured interviews and was conducted an analysis of contents of the research subjects' statements. The result indicates that the school management team: a) broked with conservative practices in the choice of school coordinators; b) provides an organizational climate through dialogue, understanding and social commitment; c) works in a perspective of coordination between the pedagogical, administrative and financial activities with all professionals and the local community; d) requires strategies for the effective participation of the local community and parents, going beyond warnings and reports in the schoolyard .

Keywords: School management; Democratic management; Participation.

Resumen

El objetivo del texto es presentar una concepción de gestión escolar vivenciada en una escuela pública de la municipalidad de Maceió-AL. La metodología desarrollada en la investigación fue la cualitativa. La técnica

¹ Mestre em Educação (UFAL). Doutorando em Educação (UFPB). E-mail: givanildopedufal@gmail.com

de coleta de datos aconteció por medio de entrevistas semiestruturadas y fue realizada análisis de contenido de los depoimentos de los sujetos de la investigación. Como resultado, tenemos la percepción de que el equipo de gestión: a) ha rompido con las prácticas conservadoras en la selección de los coordinadores pedagógicos; b) ha posibilitado un clima organizacional por medio del diálogo, de la comprensión y del compromiso social; c) trabaja en una perspectiva de articulación entre las actividades pedagógicas, administrativas y financieras; d) necesita aún de estrategias para una efectiva participación de la comunidad local y de los enpoderados.

Palavras-chave: Gestão escolar; Gestión democrática; Participación.

INTRODUÇÃO

A concepção de gestão escolar que se propaga nas redes educacionais surgiu na sociedade brasileira por meio das lutas e embates desenvolvidos pelos movimentos sociais e intelectuais da educação na década de 1980. Essas tensões possibilitaram que a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) – Lei nº 9.394/1996, consolidassem no plano legal a gestão democrática como concepção de gestão escolar. A partir dessas referências, vários foram os documentos estaduais e municipais que passaram a nortear as vivências das instituições escolares, perspectivando uma significativa mudança de paradigma escolar.

No âmbito do planejamento escolar, o Plano Nacional de Educação (2014-2024) também apresenta a gestão democrática como modelo para ser vivenciado nas escolas como importante dimensão para a melhoria da qualidade da educação. Nesse sentido, estudos (AMARAL, 2014; AZEVEDO, 2014; SAVIANI, DOURADO, FILHO 2014; NARDI, 2014; MOLL, 2014) apontam que a qualidade da educação perpassa pela concepção de gestão escolar na qual busca a articulação de todos os partícipes, mas é necessário ter outras dimensões nas quais contribuam para o trabalho escolar, entre elas destacam-se, o financiamento da educação, a estrutura escolar, a educação em tempo integral, a relação escola e família, a formação dos professores, condições de trabalho e salários dignos para os profissionais, entre outras.

O objetivo do texto é apresentar a concepção de gestão escolar vivenciada em uma escola pública da rede municipal de Maceió – Alagoas. A metodologia desenvolvida na pesquisa foi a abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso como campo empírico, tendo como amostra uma escola da rede pública de Maceió no Estado de Alagoas. Foram utilizadas ainda a pesquisa bibliográfica e a documental como instrumentos para a compreensão das questões postas. A técnica de coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas e foi realizada análise de conteúdo dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa. Participaram do estudo 4 (quatro) membros do conselho escolar

(gestora, professora, coordenadora pedagógica e funcionária), os quais foram importantes interlocutores para compreensão dos aspectos abordados na pesquisa.

Os resultados desta pesquisa foram consolidados a partir de um estudo de caso desenvolvido em uma escola pública no município de Maceió - Alagoas. A escola é considerada de grande porte, visto que possui 18 (dezoito) salas de aulas, funcionando nos três turnos (matutino, vespertino e noturno), tendo aproximadamente 1.000 alunos, nos anos iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º) e na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Segundo a gestora, atualmente, a escola possui 84 (oitenta e quatro) funcionários, dos quais uma parte é de funcionários públicos efetivos, outra contratada pela Secretaria de Educação de Maceió (Semed), e, por fim, há um grupo de funcionários terceirizados, principalmente pessoal de apoio.

O texto está estruturado em 3 (três partes) que se completam, sendo a primeira uma abordagem dos paradigmas da gestão escolar democrática. Na segunda apresenta-se os princípios e mecanismos da gestão escolar democrática com ênfase na participação de todos os segmentos que compõem a escola e, por fim, na terceira parte, apresenta-se a concepção de gestão escolar em uma escola pública de Maceió - Alagoas.

A gestão escolar nos dispositivos legais

A gestão democrática é o modelo de gestão escolar defendido nos dispositivos legais para a vivência nas instituições educativas, especialmente, as de caráter público. O amparo legal é fundamental para que a gestão democrática se concretize nos espaços públicos, em especial na escola. A LDBEN – Lei nº 9394/96 nos incisos I e II do artigo 14 aponta para a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar e local, representadas pelo Conselho Escolar ou equivalentes, na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Desde a promulgação da CF de 1988 e da aprovação da LDBEN (1996), a gestão democrática vem sendo vivenciada nas instituições de ensino de diversas maneiras, entre elas, segundo Cury (2005) destacam-se: a participação da comunidade e dos pais em meio às decisões; a voz ativa dos professores e funcionários diante das necessidades e problemas da unidade escolar; a escolha coletiva dos dirigentes da unidade educativa; e a criação de órgãos colegiados que deliberam sobre as decisões mais significativas da escola. Enfim, são vários os caminhos que a gestão democrática percorre e são diversos os dilemas que a impedem de efetivamente ser um mecanismo de participação.

Muitos são os desafios da gestão democrática no cotidiano escolar, pois não há subsídios suficientes para pôr em prática os princípios necessários para a efetividade da gestão participativa. De acordo com Cury (2005, p. 17):

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto coletivo de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais compromissados e não se ausentem de ações organizadas que questionem a invisibilidade do poder.

Partindo desta concepção pode-se inferir que a participação de todos, nos espaços de decisão da unidade educativa, é necessária para a vivência de uma escola com princípios democráticos. De acordo com Cury (2005) a escola que trabalha em prol da participação possibilita a seus alunos e familiares, professores e funcionários serem sujeitos ativos, questionadores, que reivindicam por seus direitos de igualdade diante dos problemas existentes no espaço escolar.

No contexto da gestão democrática os alunos devem ser acostumados a participar, a questionar e a propor soluções para os dilemas que se apresentam no espaço escolar. Nessa perspectiva, segundo Prado (2012), a gestão democrática apresenta-se como mecanismo de mudança de paradigma, contribuindo com práticas participativas desenvolvidas no colegiado escolar e com a presença da comunidade local. Os pais e a comunidade local são atores sociais, eles devem ser vistos pela comunidade escolar como agentes que contribuem no processo de decisão e escolha nos aspectos significativos do cotidiano da escola. Na visão de Prado (2012, p. 31):

Basta de pai na escola para trocar a lâmpada queimada ou arrumar o vazamento do banheiro, da mãe para suprir a falta de uma merendeira ou para ajudar a professora em atividades extracurriculares. Isso significa dizer que nossas escolas precisam muito mais do que “amigos da escola”, precisam de verdadeiras políticas públicas de Estado, de profissionais capacitados, de mais investimentos, de menos corrupção e desvios de verbas, de menos campanhas e programas de curta duração, de menos políticas de governo, que somados a outros inúmeros entraves, tão bem conhecidos dos educadores, tornam-se os verdadeiros “inimigos da educação”.

A reflexão, sobre o papel do Estado em meio às políticas públicas e, em especial as educacionais, é importante, pois de acordo com Prado (2012) ele transfere deveres para a comunidade em que a escola está inserida. Dessa forma, as campanhas de apelo para a

colaboração e a parceria no âmbito escolar são inúmeras, são disseminadas pela mídia e pelas instituições educativas que comungam dessa ideia.

A presença da comunidade local na unidade escolar deve ser um momento de reconhecimento das ações vivenciadas. Elas são oportunidades de se avaliar ações e oferecer sugestões para possíveis transformações necessárias para o aprimoramento da organização escolar. Nessa perspectiva, “uma escola democraticamente gestora pressupõe a delegação de tarefas e a divisão do poder ou, dito de outra forma, da descentralização da tomada de decisão” (PRADO 2012, p. 33).

A organização escolar é um espaço de vivência e atitudes de diversos atores sociais com desejos e ações diferenciadas. Essas diferenças, de acordo com Prado (2012) demonstram a complexidade de atuação em um local que necessita de opiniões e atitudes para um resultado único que gere repercussão positiva para o grupo. Para a autora, o gestor escolar deve estar atento para, diante da complexidade de opiniões, articular as várias sugestões para o bem comum da escola. Ele deve fazer com que todos os sujeitos se comprometam com os projetos e atividades planejadas coletivamente, por meio da participação.

O gestor escolar é o responsável pela articulação dos diversos segmentos que compõem a escola, bem como deve ser um sujeito que esteja aberto às mudanças e, a romper com velhas práticas. Um dos principais mecanismos para que isso possa acontecer é a presença dos pais no contexto escolar. Nos dizeres de Paro (2001, p. 59):

Uma gestão escolar com efetiva participação dos usuários não deveria bastar-se com a comunicação aos pais do andamento de suas atividades, mas já é um avanço significativo em direção a procedimentos que incluam a participação dos usuários (tanto dos alunos quanto pais e responsáveis) na própria avaliação dos serviços que a escola presta.

É importante a participação dos pais no contexto escolar, eles devem ser sujeitos ativos e corresponsáveis pelo andamento das atividades da escola. Mas, de acordo com Paro (2001), o aspecto participação e avaliação dos serviços prestados pela escola ainda não é uma cultura implantada nas escolas públicas, pois historicamente os pais e/ou responsáveis só vão à instituição para saber de notas, comportamentos de seus filhos ou quando convocados pelos professores para receber reclamações.

Os responsáveis pela gestão das instituições educativas e todos os profissionais da educação devem aceitar os pais e/ou responsáveis como sujeitos que colaboram com as atividades e projetos educacionais. De acordo com Paro (2001) essa mudança deve

acontecer a cada dia, por meio das reuniões de pais e mestres, das visitas dos responsáveis à sala de aula e nas atividades desenvolvidas no interior da escola:

Agindo desse modo, as práticas vivenciadas rompem com antigos modelos e passam a implantar uma nova cultura para os pais, responsáveis, comunidade escolar e a própria cultura dos profissionais de educação que passam a ver os pais como agentes transformadores do espaço escolar (PARO, 2001, p. 54).

Partindo desta concepção, a gestão democrática estará se efetivando e proporcionando novas possibilidades de participação, assim como oferecendo oportunidades das pessoas se sentirem comprometidas com as práticas escolares, uma vez que a participação da comunidade local na escola é um dos mecanismos mais propícios para a transformação que se almeja no espaço escolar.

A participação como mecanismo da gestão escolar democrática

A gestão participativa é uma concepção de gestão escolar que necessita de alguns princípios necessários para sua efetiva vivência. Esses princípios se entrelaçam e formam um espaço escolar com mais autonomia, democracia, descentralização do poder e participação de todos os atores que formam a unidade escolar.

A participação é necessária para que, efetivamente, as decisões sejam democráticas. É importante mobilizar a comunidade escolar para participar e motivar os diversos segmentos a participarem das reuniões. Essa cultura deve ser implantada nas instâncias sociais e a escola é o local propício para dar impulso a essa cultura. Motivar pais, comunidade, professores, funcionários para participar torna-se um elemento satisfatório à democratização do ensino público. Mas, “a participação exige aprendizado, principalmente quando se trata de uma população, como é o nosso caso, que historicamente, tem sido alijada dos processos decisórios de seu país” (CISESK E ROMÃO, 1997, p.67). De acordo com Cisesk e Romão (1997), experiências têm revelado que tanto a comunidade externa quanto interna à escola apresentam limites de participação.

Na visão de Santos (2002, p. 23):

[...] a dificuldade da participação popular nos processos decisórios das diversas instâncias políticas decorre não de seu absentismo ou apatia em relação aos negócios públicos, mas de obstáculos construídos e colocados à sua frente pelos que querem ter o monopólio de decisão.

A gestão escolar é o mecanismo para possíveis discussões que permeiam o interior da escola. Partindo desse pressuposto, pode-se dizer que uma instituição que se preocupa

com as relações aluno e sociedade, é uma escola que tem em sua concepção a participação dos membros escolares para um significativo andamento dos processos educativos. Desse modo, a gestão participativa na sua totalidade faz com que todos os membros escolares ou não participem das tomadas de decisão e se envolvam em várias questões referentes à escola (SANTOS, 2002).

Para que, de fato, os diferentes segmentos se posicionem frente às problemáticas da escola faz-se necessário que se tenha uma abertura da instituição para todos os problemas e soluções. A implantação de práticas participativas é importante, “pois o processo de discussão nas comunidades escolares implanta a ação conjunta com a corresponsabilidade de todos no processo educativo” (HORA, 1994, p.56). A participação de todos é relevante para o processo educativo, desde as questões burocráticas às pedagógicas, no que diz respeito à escola como um espaço social. Para Libâneo (2004) o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida:

[...] um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. [...] é indispensável a introdução do trabalho em equipe (LIBÂNEO, 2004, p.102).

A participação está interligada com a autonomia das instituições em meio aos seus planejamentos e decisões no que se refere às ações administrativas, pedagógicas e financeiras da escola. Neste contexto, segundo Libâneo (2004), a função dos atores participantes é deliberar e normatizar os procedimentos que estão sendo institucionalizados no ambiente escolar. Nesse espaço cada participante é parte integrante, sua presença é necessária para o processo decisório, bem como para as práticas efetivas que devem ser direcionadas. Paro (2003, p. 40) afirma que:

O processo de envolver-se e participar nas atividades da escola pública, dando sugestões e influenciando nas decisões, é o mesmo processo pelo qual o pessoal escolar e os usuários podem contribuir para a tão propalada e pouco compreendida autonomia da escola. [...] O que precisa ficar claro é que, se se pretende desenvolver a autonomia da escola, é preciso que se tome o pessoal escolar e especialmente os alunos e pais como sujeitos *atuantes*. (Grifo nossos)

Nessa perspectiva, a autonomia se torna um dos princípios relevantes para a concretude de práticas democráticas no âmbito educacional e para a vivência dos pais e da comunidade na escola, de modo que os levem a tomar decisão sobre o andamento das

ações planejadas no interior da escola. É importante ressaltar que uma escola que propaga a participação dos diferentes segmentos deve se reunir periodicamente (mensal ou trimestral) conforme a necessidade da escola.

Na gestão participativa há uma divisão de responsabilidades e um fortalecimento nos processos educativos. Por meio da modalidade de administração participativa deve ocorrer à extinção do autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigentes e dirigidos e, a participação efetiva dos diferentes segmentos na tomada de decisões, alcançando-se assim o fortalecimento do gestor da escola em relação às normas emanadas dos órgãos administrativos centrais.

A participação efetiva de todos na escola é o fórum plural da comunidade interna e externa da unidade escolar, em outras palavras:

[...] é o espaço privilegiado de formação humana e socialização do saber sistematizado e que a construção desse saber pressupõe a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, como condição básica para que a formação se concretize, a gestão dessa instituição precisa ser transparente, contando com a participação de todos (BRASIL, 2006, p.60).

A escola assume uma função especial na promoção da democratização da qualidade social. Nesse sentido, a participação é necessária para o êxito da instituição, ou seja, para o seu significativo funcionamento, visto que é difícil encontrar pais ou responsáveis que queiram se envolver e contribuir nos procedimentos escolares. Sob esse aspecto Hora (2007, p. 5) afirma que:

A escola, como organização social, também pretende ser um espaço democrático, de modo que os educadores profissionais, os alunos, os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos do contexto social imediato tenham o direito de estarem bem informados e de terem uma participação crítica na criação e execução do Projeto Educativo.

É necessário que haja maior participação na construção coletiva de um projeto educativo que será vivenciado por todos que compõem a unidade escolar, configurando-se na identidade da escola. Para Hora (2007) a educação precisa de práticas democráticas que possibilitem aos alunos, pais, funcionários e comunidade local vivenciarem situações que contribuam para outras ações na sociedade. Desse modo, a escola torna-se um espaço de aprendizagens sociais, contribuindo nas decisões individuais e coletivas dos sujeitos envolvidos.

A vivência dos princípios da gestão democrática requer ousadia e disposição para uma efetiva mudança de paradigma educacional. Desenvolver essas ações é difícil,

especialmente, para o gestor que não está preparado para possibilitar uma mudança no interior da escola pública, devido à sua formação, assim como as dificuldades políticas que estes profissionais vivenciam. Dessa forma, faz-se necessário ter disposição e compreensão desses princípios para colaborar com a efetiva democracia no interior da escola, bem como ter conhecimento das possibilidades e limites da prática participativa no meio escolar, visto que “construir o relacionamento com a comunidade é um grande desafio para a escola e envolve as pessoas de diversas maneiras, mudando o cotidiano escolar” (FARFUS, 2008, p. 95).

Outro importante desafio na consolidação da gestão democrática é a incoerência que existe no âmbito das políticas educacionais, as quais evidenciam a gestão gerencial como forma de organização das práticas pedagógica, administrativa e financeira. A gestão gerencial foi preconizada no contexto da reforma do Estado na década de 1990. Nesse sentido, surge o paradoxo nas concepções de gestão escolar, repercutindo diretamente nas práticas dos profissionais da educação. As principais ações da gestão gerencial contribuem para o processo de meritocracia, competitividade, avaliação em larga escala, premiação, eficiência e eficácia, indo de encontro com os princípios da gestão democrática, defendidos pelos movimentos sociais, profissionais e intelectuais da educação.

A concepção de gestão escolar na escola pública de Maceió-AL: um caso particular

A forma de organização da unidade escolar e as práticas vivenciadas no cotidiano dizem respeito ao modo de como a instituição é conduzida, assim como a concepção de gestão escolar que é empreendida no cenário educativo. Discutir sobre a concepção de gestão é necessário, visto que todas as ações desenvolvidas, as práticas de participação, de decisão e de atuação dos órgãos colegiados são a partir de princípios que enraízam o modelo de gestão escolar. Nessa perspectiva, “há, portanto, uma trama de relações implicadas na escola. Por um lado, a organização educa os indivíduos que a compõem; por outro os próprios indivíduos educam a organização” (LIBÂNEO, 2004, p. 33).

Para iniciar a reflexão sobre a concepção de gestão vivenciada no espaço educativo é pertinente mencionar como se deu o processo de eleição e a escolha dos dirigentes da instituição. A eleição ocorreu no ano de 2011 e o período de vigência da gestão se configura de 2012 a 2015. Sobre o processo de escolha dos dirigentes, a gestora destaca:

“A eleição pra diretor aconteceu em 2011. Foi quando eu fui convidada para participar do pleito, sendo vice-diretora do meu vice-diretor, hoje. E como ele não pode participar como diretor eu fui convidada à ser a diretora da escola. Até porque nós precisávamos reorganizar toda parte da gestão escolar, democratizar algumas ações, que a gente pensa que são pendentes, e acha que é natural, mas não é natural dentro do contexto educacional. A nossa escolha dos coordenadores da gestão atual foi através de uma eleição, onde todos os funcionários escolheram quais seriam os coordenadores para atuar na gestão 2012 a 2015” (Gestora da instituição).

O depoimento da gestora mostra como se deu o processo da escolha dos gestores atuais e as causas que a levaram a ser candidata ao cargo de gestor escolar. Durante a entrevista e em conversas informais acerca do seu mandato a gestora destaca que não pretende se candidatar para outro período, principalmente porque tem que dar oportunidade a outras pessoas para que venham a desenvolver um trabalho pedagógico diferenciado, assim como saibam como é difícil estar na direção de uma unidade educativa.

Outro aspecto a mencionar, que muito chamou atenção, foi o modo da escolha dos coordenadores pedagógicos para atuar na instituição assessorando e contribuindo com na gestão pedagógica. Não houve indicação por parte dos gestores eleitos, mas uma eleição entre os professores para que todos pudessem escolher o coordenador que tivesse perfil para essa função, independentemente da posição na qual se encontrava o professor no período da eleição. A gestora comentou, durante o período de visitas à instituição, que chegou a ser questionada pelo seu vice-gestor e por alguns colegas acerca dessa forma de escolher os coordenadores, visto que teria chance de professores que não estavam ao seu lado durante as eleições de serem escolhidos para exercer a função. Porém, sua decisão continuou a mesma, que os coordenadores não seriam escolhidos por indicação, mas por votação, assim como ela tinha sido escolhida.

Essa prática de escolha dos coordenadores pedagógicos por meio de eleição direta dos seus pares não é muito recorrente no cenário escolar. A ação desenvolvida pela equipe diretiva da instituição foco de análise é significativa e rompe com paradigmas estabelecidos nos espaços educativos. Comumente, percebem-se duas práticas de escolhas dos coordenadores pedagógicos; nos estabelecimentos em que não há eleição direta para gestores, em que são indicados pelos secretários de educação ou até mesmo pelos prefeitos e vereadores, os coordenadores pedagógicos são indicados pelo poder público ou pelo secretário de educação. Nos casos em que há eleição para diretores,

geralmente, os coordenadores pedagógicos são aqueles professores que estiveram fazendo campanha para os gestores ou os melhores amigos dos eleitos.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que a gestão escolar da equipe diretiva da instituição iniciou seu mandato com novas perspectivas e rompendo com ações de autoridade no cenário escolar, especialmente, na forma de escolha dos coordenadores pedagógicos. Essa prática possibilitou, logo de início, uma visão de trabalho coletivo, a qual deixou explícita a concepção que poderia vigorar no período em que essa equipe estivesse à frente da organização pedagógica, administrativa e financeira da escola.

Sobre a concepção de gestão escolar que é vivenciada no interior da unidade educativa foi preciso ouvir diversos sujeitos para que esses expressassem sua visão sobre a gestão, assim como as principais práticas que caracterizam o modelo de gestão estabelecido e vivenciado no cenário escolar. A gestora ao ser questionada sobre a concepção de gestão estabelecida no interior da escola, destaca:

“Eu penso que a gestão ela deve ser super-democrática, em alguns sentidos, em outros a gente precisa reorganizar toda estrutura da escola desde a parte pedagógica, a parte financeira e administrativa porque é necessário que tenha um direcionamento das ações, se a gente deixa solto tudo acontece de qualquer jeito e a gente precisa reorganizar toda essa parte, para que todo mundo entenda que não é porque é uma escola pública, mas é uma escola pública que, realmente, têm objetivos, tem metas, tem anseios, tem desejos e a gente quer realmente fazer a diferença, mostrar para a comunidade que toda escola pública pode ser diferente” (Gestora da instituição).

Nessa perspectiva, a gestora menciona a concepção de gestão que ela acredita que deveria vigorar numa escola pública, por meio das práticas que são norteadas no contexto educacional. A adjetivação “super-democrática” caracteriza como concepção que vai além da participação, mas especialmente, da responsabilidade que a instituição tem para com seus educandos e com a sociedade em que essa está inserida. No posicionamento da gestora, há uma ênfase sobre a necessidade de um direcionamento das atividades, as quais possibilitam estratégias para o rompimento do senso comum de que a escola pública não cumpre sua função e que não tem práticas significativas para os educandos que a ela frequentam.

Há, ainda, que destacar a valorização da instituição pública, por meio da mensagem emitida pela gestora – “a escola pública com objetivos, metas, anseios e desejos de dias melhores e com oportunidades de oferecer uma educação pública de boa qualidade”. A equipe diretiva que tem perspectivas positivas a respeito da instituição na qual trabalha

viabiliza uma ação favorável sobre os trabalhos e atividades que serão desenvolvidos no cenário educativo. A gestão democrática, por meio de seus princípios, favorece oportunidades de mudanças de atitudes e pensamentos, assim como possibilita estratégias de valorização do espaço em que se realizam as atividades favorecendo caminhos para melhorar os desafios que surgem no dia a dia (LIBÂNEO, 2004). O depoimento da gestora mostra-se favorável aos ideais participativos e democráticos, principalmente, na questão do comprometimento de todos por uma educação pública com possibilidades de mudanças.

Em relação às diversas visões sobre a concepção de gestão que é estabelecida na instituição, uma docente menciona que:

Pelos meus conhecimentos, acredito que seja democrática. A equipe diretiva informa a comunidade escolar sobre os recursos e sobre as situações que ocorrem e convida a todos por meio de reuniões. Utiliza muito o momento da acolhida dos alunos, no horário que antecede as aulas para transmitir informações e solicitar as sugestões para compra de materiais que a comunidade julga prioritário e também para buscar soluções para algumas situações inesperadas (Professora da instituição).

A partir do depoimento da professora, podem-se fazer algumas reflexões pertinentes sobre a relação escola e comunidade estabelecida no cenário escolar. Apenas repassar avisos e informes não caracteriza uma efetiva relação da escola com a comunidade, pode-se destacar como uma ação favorável na gestão escolar, porém não como princípio da gestão democrática. Nessa perspectiva, é pertinente mencionar que os avisos são necessários para deixar a comunidade a par das principais atividades que acontecem na instituição, de modo que os responsáveis saibam das atividades, dos projetos e das ações que estão sendo desenvolvidos no cenário escolar.

A docente destaca, ainda, que a equipe diretiva convoca a todos para as reuniões a fim de tomar decisões sobre o andamento da escola. Essa ação é caracterizada como princípio da gestão democrática, uma vez que a participação efetiva nas reuniões possibilita discussão, votação e tomada de decisão nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da gestão escolar.

A presença dos diversos segmentos nos momentos de decisão é necessária para a concretização e vivência da gestão democrática. A efetividade da gestão participativa viabiliza a tomada de decisão coletiva, a consciência política e o estabelecimento de prioridades concernentes à instituição escolar, visto que “a escola tem um papel fundamental nesse processo de transformação, que resgata as referências coletivas e a

convicção de que podemos intervir no processo de construção histórica da sociedade” (MELO, 2006, p. 252).

Ainda destacando as práticas vivenciadas no espaço escolar a docente informa que:

“A equipe diretiva busca envolver a todos os segmentos em vários encaminhamentos, pois pensa que a escola se faz com coletividade, mas não só no papel e sim através de ações concretas. Sempre está buscando o apoio de todos nas variadas atividades e eventos” (Professora da instituição).

Mais uma vez, a docente afirma a prática estabelecida pela equipe gestora referente à organização pedagógica. Os destaques acerca da participação e do diálogo possibilitam refletir que essas ações direcionam para a concretização de uma gestão democrática, rompendo com as características de uma gestão centralizada, unitária, na qual o gestor é o centro e toma as decisões por meio de seus próprios interesses, pois “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

Assim, compreende-se que em meio às dificuldades de efetivação da gestão escolar a equipe gestora tenta agrupar os diferentes segmentos para a concretização de uma escola que visa à coletividade, buscando estabelecer um colegiado para tomada de decisões e vivenciar os princípios da gestão democrática. A coordenadora da instituição, afirma que:

“A concepção de gestão da escola ela é participativa democrática. Participativa porque a gestora quando vai decidir, ela convoca todos os funcionários para uma plenária, independente do cargo de cada um, merendeira, porteiro, professores, serviços gerais, apoio, coordenadores, professores efetivos e horistas. Então, todos são convocados às reuniões porque todos são educadores e estão aqui para contribuir” (Coordenadora da instituição).

A coordenadora apresenta um aspecto relevante sobre a valorização das diversas experiências no cotidiano escolar, especialmente, na afirmação de que todos os profissionais que trabalham na instituição são educadores e que têm possibilidades de contribuir para o sucesso do espaço educativo. Ao possibilitar que todos os atores que trabalham na instituição se insiram no processo das decisões e os valorizem como pessoas capazes para contribuir com o sucesso do espaço educacional, a equipe gestora apresenta um significativo papel a cada um, visto que esses se sentem atuantes no cenário que demanda coletividade e compromisso profissional.

A educação pública de boa qualidade perpassa por vários fatores e um deles é a valorização do profissional, em que esses sintam-se motivados para desenvolver o seu trabalho com compromisso e empenho pessoal. O fato da equipe diretiva reconhecer a pertinência do papel de cada profissional é um marco de grande relevância para o sucesso das atividades desenvolvidas no cotidiano escolar. A gestão democrática tem como princípio a valorização de todos os componentes que frequentam a instituição, desde os sujeitos internos aos externos (LIBÂNEO, 2004).

Nessa perspectiva, a convocação de plenárias e reuniões para as decisões que a instituição deverá tomar é um marco significativo no processo da organização no cenário escolar. As decisões referentes ao andamento da instituição não devem ser tomadas apenas pela direção e coordenação, mas pelo coletivo, em que todos opinem e contribuam com suas diversas experiências possibilitando um efetivo grupo organizacional da unidade escolar.

O trabalho em equipe é necessário para a resolução dos conflitos existentes, assim como para planejar, vivenciar e avaliar as atividades desenvolvidas no espaço escolar. Um grupo que tem objetivos e metas a serem cumpridas, mas que também necessita ser avaliado para melhorar as práticas e repensar algumas ações no dia a dia. Sobre a avaliação da equipe diretiva, a própria gestora, menciona que:

“A minha equipe de trabalho eu estou sempre puxando a orelha de todos, tanto do meu vice-diretor quanto dos coordenadores, que é necessário. Quando erra eu faço questão de dizer que eles erraram para a gente reavaliar nossa postura. Lógico que dentro de quatro paredes, que eu não vou dizer que minha equipe errou (risos). Eles já me entendem, quando eu gostei, quando não gostei, porque não foi combinado e planejado. Eu gosto das coisas bem planejadas para que a gente tenha um alibi para dizer que errou e pensar em replanejar. Eu tenho a minha equipe como uma equipe que busca melhorar, buscar ofertar uma educação de qualidade, que é o que nós estamos querendo alcançar, no sentido de respeitar todo mundo” (Gestora da instituição).

A colocação da gestora sobre a avaliação das práticas desenvolvidas pela equipe pedagógica mostra uma visão aberta e coerente em relação ao seu posicionamento e compromisso com a educação pública de boa qualidade. A equipe pedagógica de uma unidade escolar também deve ser avaliada, assim como os gestores para melhorar as atividades, as posturas e o comprometimento no cotidiano. A gestora destaca, ainda, como aspecto importante de trabalho, a questão do planejamento, visto que uma vez feito coletivamente, todos são responsáveis pelos resultados, devendo se comprometerem pelo sucesso da ação planejada.

No contexto da avaliação de posturas e ações desenvolvidas no cenário escolar, é importante apresentar a visão que os profissionais têm dos gestores, pois esses também devem ser avaliados diante de suas posturas. Sobre esse assunto, uma funcionária afirma que:

“Eu gosto de trabalhar aqui, todo mundo ajuda todo mundo, ninguém ver cara feia para ninguém. Pelo contrário, se a gente tiver precisando faltar ou mesmo resolver algum problema é só falar com a gestora (falou o nome) que ela compreende no mesmo instante” (Funcionária da instituição).

O destaque feito por uma funcionária da escola mostra a satisfação que ela tem de trabalhar no espaço educativo, assim como a relevância que é dada para o clima organizacional da escola. Trabalhar em um espaço em que todos se respeitam, valorizam a posição de cada um, não colocam sua função para menosprezar o outro, torna-se um espaço agradável e coerente com os princípios da gestão democrática que visa possibilitar a articulação de diferentes pessoas com um único objetivo, melhorar a prática educativa por meio da participação e da satisfação de todos os interessados, visto que “as escolas precisam organizar-se para promover a mudança, mas respeitando os significados, os valores, as atitudes e as práticas das pessoas” (LIBÂNEO, 2004, p. 38).

Outro aspecto pertinente a mencionar é a relação que é estabelecida, segundo a funcionária, com a gestora. O diálogo e a compreensão são fatores necessários para um líder que se dispõe a direcionar uma equipe por meio da gestão democrática. Ser um gestor escolar não é tarefa simples, visto que lidar com pessoas necessita de muita astúcia e compreensão das reais limitações de cada um. Ainda mencionando a relação estabelecida entre os gestores e os funcionários, a mesma profissional destaca:

“Para mim eles (gestores) são dez. Não tenho nada a reclamar de ninguém, nem de diretor, coordenador, professor. Até hoje mim tratam super bem, elogiam o trabalho e sempre conversam para ver se está tudo certo” (Funcionária da instituição).

Mais uma vez, percebe-se a satisfação da funcionária no seu setor de trabalho e a valorização que se dar a esta profissional por meio do diálogo e dos elogios que lhes são concedidos no dia a dia. A prática de dialogar e estar junto com os funcionários em meio aos seus problemas é uma atividade importante da equipe gestora, pois possibilita uma relação direta e compreensiva de ambas as partes. O querer estar próximo do funcionário, ouvi-lo e tentar compreendê-lo reflete numa concepção de educação horizontal, em que o

gestor não é o centro da instituição, suas práticas são de companheirismo, respeito e compromisso social.

Estar próximo dos funcionários e estabelecer uma relação de confiança não significa omissão de suas atividades e responsabilidade diante da função atribuída a cada profissional, pelo contrário, essa relação deve ser o eixo norteador para uma educação comprometida com responsabilidade social no contexto escolar. A aproximação dos gestores aos diversos profissionais é uma ação significativa, uma vez que rompe com a visão do gestor que apenas ordena e não escuta os conflitos e as dificuldades de cada profissional.

Numa unidade escolar há a necessidade de existir a reflexão e o comprometimento com as questões educacionais. A equipe gestora, formada por pessoas diferentes, deve dialogar, refletir e encaminhar as atividades para o bem comum e, especialmente, para a manutenção de práticas que demandem participação e envolvimento coletivo. Sob esse aspecto, a coordenadora, destaca que os gestores da instituição:

“A minha visão, eu vejo assim, são duas metades da laranja que se completam na vivência da gestão democrática. Porque eu vejo na gestora maior, diretora geral, um empenho e um envolvimento pedagógico e o vice-diretor no empenho administrativo. Então eles dois (gestor e vice-gestor) se completam porque na hora de tomar decisões eles ficam até 8h da noite na escola para tomar as melhores decisões para escola, no que se refere ao futuro da escola. Ela (gestora) tem uma visão muito ampla do pedagógico, não deixando de lado o administrativo e o financeiro. E ele, (vice-gestor) como presidente do Conselho e vice-diretor, é fantástico a atuação nesse trabalho” (Coordenadora da instituição).

A partir da colocação da coordenadora pedagógica sobre a relação de trabalho estabelecida entre os gestores escolares, pode-se afirmar que eles tentam vivenciar uma gestão que estabelece a participação e compromisso com a escola pública. A gestão escolar apresenta três mecanismos indispensáveis a qualquer gestor, função pedagógica, administrativa e financeira, sendo que todas se entrelaçam e devem estar a serviço dos educandos possibilitando uma aprendizagem significativa no processo escolar.

Paro (2007) afirma que numa perspectiva progressista, a educação deve ser compreendida como um direito universal básico e um bem social público. Ela, é assim, condição para a emancipação social e deve ser concebida em uma perspectiva democrática e de qualidade, no contexto de um projeto de inclusão social mais amplo.

A coordenadora afirma que a gestora se envolve nas questões pedagógicas, visto que suas experiências, antes da direção, foram na coordenação pedagógica. Todas as

funções desenvolvidas pelo gestor escolar são importantes, porém a gestão pedagógica, a relação com os professores, coordenadores e alunos para a efetivação da aprendizagem favorece à instituição educativa o cumprimento de sua função que é possibilitar que seus educandos aprendam a partir da concepção de homem, de sociedade e de escola que é estabelecida no planejamento coletivo. A atuação da gestora nesse aspecto da gestão é significativa, rompe com os tabus de que a gestão pedagógica é exclusivamente função da coordenação da escola.

O vice-gestor, presidente do Conselho Escolar, assume a liderança de organizar e administrar a escola no que se refere à parte administrativa e burocrática, necessária nas instituições educativas. Segundo a coordenadora, o vice-gestor, desempenha sua função com muita satisfação e possibilita uma discussão em meio às decisões.

O comprometimento dos gestores também foi destacado pela coordenadora como uma ação significativa, ambos quando têm alguma atividade para realizar ultrapassam seu horário de trabalho para solucionar as questões e tentar sanar as dificuldades no cenário educativo. O comprometimento nos estabelecimentos públicos é um princípio necessário para o desenvolvimento do objetivo de cada unidade pública, viabilizando uma resposta aos que necessitam usufruir de seus direitos sociais.

Nessa perspectiva, os gestores desempenham uma função de coletividade na instituição educativa e favorece apoio recíproco no desenvolvimento das atividades. Agem em função da melhoria educacional e favorecem uma gestão compartilhada com os demais profissionais. Assim, pode-se afirmar que mesmo em meio aos desafios, tenta-se vivenciar uma gestão participativa com intenção de melhoria da escola pública. Nota-se, especialmente, essa afirmação na posição defendida pela gestora:

“Nós pensamos, assim na nossa concepção de uma grande escola pública quando a gente apresenta, mensalmente ou quando necessário, toda prestação de contas, todos os materiais que foram comprados na escola. É passado para todos os funcionários para que eles possam ter autonomia de escolher qual é a necessidade da escola. Até porque eu vejo que o diretor não pode ser centralizador de tudo, tem que partilhar tudo que é direcionado para escola porque vai facilitar o trabalho, vai andar na maior tranquilidade, quando há participação de todos, e todos vão se sentir corresponsável pelo que dá certo e o que der errado” (Gestora da instituição).

O depoimento da gestora mostra uma visão ampla de gestão escolar, assim como possibilita apreender o princípio da descentralização através das decisões e da participação de todos os envolvidos. A defesa por uma escola pública de boa qualidade é

um princípio que surge em grande intensidade na fala da gestora, principalmente, porque ela defende que foi na escola pública que se formou e que necessita ter muita responsabilidade com esse espaço.

Outro aspecto importante é a prestação de contas para toda comunidade escolar, e ainda, a decisão coletiva acerca das prioridades da instituição, possibilitando uma ação favorável entre todos os que compõem a escola, em uma perspectiva de democracia e decisão coletiva. A questão da corresponsabilidade das atividades educacionais tem de ser mencionada, pois por meio desse princípio, presume-se que todos são atuantes e se sentem responsáveis pelas atividades planejadas no coletivo.

A gestora da instituição ao falar sobre o seu papel no cenário escolar, afirma que:

“Eu sou uma diretora que sou preocupada tanto com a parte pedagógica, como a parte financeira, burocrática em todos os sentidos (ênfase na voz). Eu sou atendida a tudo. Agora, eu fico acompanhando o trabalho e direciono quando necessário. Porque eu necessito confiar na minha equipe, se eu não confiar na minha equipe eu tenho que fazer tudo só. Então, eu preciso estar a par de tudo que acontece tanto na parte pedagógica, financeira como na burocrática. Eu falo da parte burocrática na questão da secretaria, mesmo. Que qualquer diretor sabe que uma secretaria escolar, as dificuldades que muita gente sente para reorganizar as pastas individuais dos alunos” (Gestora da instituição).

A partir da visão da gestora sobre sua função no cenário escolar, pode-se enfatizar a preocupação de estar ciente de todas as atividades e planejamento no cotidiano da instituição. É relevante mencionar sua posição em possibilitar que todos desenvolvam seu papel, porém de modo que ela também saiba o que está acontecendo nas diversas dimensões da escola, os desafios e as possíveis mudanças que venham ocorrer a partir das ações desenvolvidas. A confiança na equipe é um significativo mecanismo para nortear as práticas escolares, visto que, o gestor escolar não tem condições de estar à frente de todas as atividades, deve estar ciente dessas, mas é necessário dar autonomia a todos os envolvidos para que esses se sintam responsáveis pelo sucesso da unidade escolar.

O gestor escolar que trabalha em uma perspectiva democrática é o profissional que viabiliza ações participativas e contribui para que todos sejam construtores das ações que movimentam a escola. Em uma instituição que vivencia práticas na concepção da gestão democrática não há hierarquia por meio de cargos e funções, mas divisão de responsabilidades e integração de todos os envolvidos para a construção de uma escola

que necessita de comprometimento e disposição para realizar um trabalho diferenciado com princípios de cidadania e participação (LIBÂNEO, 2004).

Ao ser questionada sobre a avaliação da gestão desenvolvida na instituição a gestora ficou meio receiosa e destacou:

“Eu fico, assim, muito em cima do muro quando se trata da minha avaliação enquanto gestora (risos). Eu penso que estou acertando... Divergências acontecem, discussões acontecem, até pra gente dinamizar o processo, mas eu penso que estou acertando. E a minha pretensão é contribuir em um mandato, lógico, pra dar oportunidade à outras pessoas para que elas tenham oportunidades, para que elas percebam que o trabalho de uma gestão não é fácil. Você precisa entender todo mundo, você precisa conhecer com todo mundo, saber pedir a todo mundo. E todo mundo entender qual é o seu propósito diante de uma cadeira de gestor” (Gestora da instituição).

As afirmações da gestora permitem fazer algumas reflexões. Primeiro, declara que fica “em cima do muro” diante de uma avaliação de como organiza e norteia as atividades da instituição. Outro aspecto relevante é a questão das divergências que surgem no cenário escolar e que devem ser solucionadas por meio de diálogos e paciência para a compreensão de todos. A partir dessa afirmação considera-se esse aspecto como um desafio cotidiano nas instituições que demandem trabalhar diretamente com pessoas por meio da coletividade em um projeto comum. Ser um gestor escolar é estar atento a questões que apresentem divergências, pois o espaço educativo é composto por pessoas com culturas, atitudes e princípios diferenciados.

Considerações finais

A escola deve ser vista como um espaço de construção de aprendizagens coletivas, na qual possibilita que todos os integrantes tenham oportunidade de se envolver nos processos decisórios. Para a realização dessa prática é necessário que o gestor escolar tenha uma visão para articular os diferentes atores nas diversas dimensões da escola. A efetiva ação da participação rompe com paradigmas tradicionais da gestão escolar, nas quais tinham o gestor como chefe e centralizador de todas as decisões.

Em relação ao objetivo pretendido na pesquisa, pode-se notar, por meio das entrevistas com os participantes que a concepção de gestão escolar vivenciada na instituição é a democrática-participativa, em que todos são corresponsáveis pela atividade escolar, as práticas são decididas por todos os envolvidos e o compromisso com a escola pública é o grande ideal da instituição. Pensar a escola como um espaço que deve

ser acolhedor, significativo para os estudantes, seus responsáveis, professores e demais funcionários é uma ação favorável para a melhoria das práticas educativas.

Em síntese, pode-se afirmar que a equipe gestora: a) rompeu com práticas conservadoras na escolha dos coordenadores pedagógicos; b) possibilita um clima organizacional por meio do diálogo, da compreensão e do comprometimento social; c) trabalha em uma perspectiva de articulação entre as atividades pedagógica, administrativa e financeira com todos os profissionais e a comunidade local; d) necessita de estratégias para a efetiva participação da comunidade local e dos pais, indo além de avisos e informes no pátio da escola.

Por fim, a partir do estudo realizado percebe-se que a gestão escolar é um mecanismo importante para a concretização da melhoria da qualidade escolar, especialmente, quando está pautada na perspectiva da gestão democrática com ênfase na participação de todos os segmentos. É necessário, portanto, investir na formação dos gestores para que estes possam ter uma visão diferenciada, possibilitando rupturas com os paradigmas conservadores, a fim de superar os preceitos gerenciais das políticas educacionais. Eis, o desafio!

Referências

- AMARAL, N. C. A. Financiamento da educação básica e o PNE: ainda e sempre, muitos desafios. **Revista Retratos da Escola**. Brasília, v. 8, n. 15, p. 293-311. Jul./dez. 2014.
- AZEVEDO, J. M. L. Plano Nacional de Educação e Planejamento: a questão da qualidade da educação básica. **Revista Retratos da Escola**. Brasília, v. 8, n. 15, p. 265-280. Jul./dez. 2014.
- BRASIL, Ministério da Educação. **Conselho Escolar e financiamento da educação no Brasil**/Luiz Fernando Dourado [et. al.]. Brasília: Secretaria de educação Básica, 2006.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, 1988.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (1996)**. Lei nº 9.394, Editora do Brasil. 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014**: Plano Nacional de Educação. Brasília, 2014.
- CISESK, A. A.; ROMÃO, J. E. Conselho da escola: Coletivos instituintes da Escola cidadã. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, J. E. (Orgs.) **Autonomia da escola**: Princípios e Propostas. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- CURY, C. R. J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. OLIVEIRA, M. A. M. (Org.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- FURFUS, D. **Gestão escolar**: teoria e prática na sociedade globalizada. Curitiba: Ibpex, 2008.
- HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**: Artes e ofícios de participação coletiva. Campinas, SP: Papirus, 1994.

- HORA, D. L. Os sistemas educacionais municipais e a prática da gestão democrática: Novas possibilidades de concretização. **Revista Iberoamericana de Educación** n. 43/2, Junho de 2007.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- MELO, M. T. L. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006.
- MOLL, J. O PNE e a educação integral: desafios da escola de tempo completo e formação integral. **Revista Retratos da Escola**. Brasília, v. 8, n. 15, p. 368-381. Jul./dez. 2014.
- NARDI, E. L. Políticas de responsabilização e PNE: tendências, ensaios e possibilidades. **Revista Retratos da Escola**. Brasília, v. 8, n. 15, p. 281-292. Jul./dez. 2014.
- PARO, V. H. **Eleições de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. São Paulo: Xamã, 2003.
- PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.
- PARO, V. H. **Qualidade do Ensino: a contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã, 2007.
- PRADO, E. **Estágio na licenciatura em Pedagogia: Gestão Escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes; Maceió, AL: Edufal, 2012.
- SANTOS, C. R. **O gestor educacional em uma escola de mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SAVIANI, D.; DOURADO, L. F.; ARAÚJO FILHO, H. Entrevista. **Revista Retratos da Escola**. Brasília, v. 8, n. 15, p. 231-246. Jul./dez. 2014.

Recebido em Janeiro de 2017
Aprovado em Julho de 2017
Publicado em Setembro de 2017

JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

ISSN 1981-1969

Volume 11

Número 9

21 de setembro 2017



O Copyright é retido pelo/a autor/a (ou primeiro co-autor) que outorga o direito da primeira publicação ao **Jornal de Políticas Educacionais**. Mais informação da licença de Creative Commons encontram-se em <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5>. Qualquer outro uso deve ser aprovado em conjunto pelo/s autor/es e pelo periódico.

JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS é uma publicação do Núcleo de Políticas Educacionais do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná – NuPE/UFPR, em consórcio com a Linha de Pesquisa em Políticas Educacionais do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE/UFPR, que aceita colaboração, reservando-se o direito de publicar ou não o material espontaneamente enviado à redação. As colaborações devem ser enviadas ao NuPE/UFPR, conforme orientações contidas nas páginas do periódico na internet: <http://revistas.ufpr.br/jpe>.

Indexação:

BBE – Biblioteca Brasileira de Educação (MEC/INEP)
Clase (Base de Datos Bibliográfica de Revistas de Ciencias Sociales y Humanidades)
Diadorim – Diretório de Política de Acesso Aberto das Revistas Científicas Brasileiras (IBICT)
Google Scholar
Index Copernicus
Portal de Periódicos (CAPES)
SER – Sistema Eletrônico de Revistas da Universidade Federal do Paraná (SER/UFPR)
Sumários de Revistas Brasileiras (FUNPEC-RP)
DRJI – Directory of Research Journals Indexing

(Periódico integralmente disponível apenas em via eletrônica)

Jornal de Políticas Educacionais / Núcleo de Políticas Educacionais da Universidade Federal do Paraná – NuPE/UFPR – v.1, n. 1 (1º semestre de 2007) – Curitiba: NuPE/UFPR.

Volume 11, número 9 – 2017

ISSN 1981-1969

1. Educação – Periódicos. 2. Política Educacional – Periódicos. I. NuPE/UFPR

Comitê Editorial:

Ângelo Ricardo de Souza (UFPR)
Ana Lorena Bruel (UFPR)
Marcos Alexandre Ferraz (UFPR)

Conselho Editorial:

Andréa Barbosa Gouveia (UFPR), Ângela Hidalgo (UNICENTRO), Cesar Gernomino Tello (Universidad Nacional TresFebrero, Argentina), Gladys Beatriz Barreyro (USP), Juca Gil (UFRGS), Jefferson Mainardes

(UEPG), João Ferreira de Oliveira (UFG), Luiz Souza Júnior (UFPB), Marcos Edgard Bassi (UFSC), Regina Maria Michelotto (UFPR), Robert Verhine (UFBA), Rosana Cruz (UFPI), Rubens Barbosa Camargo (USP), Sebastián Donoso Díaz (Universidad de Talca, Chile), Taís Moura Tavares (UFPR), Theresa Adrião (UNICAMP), Vera Peroni (UFRGS).

Jornal de Políticas Educacionais
Universidade Federal do Paraná
Setor de Educação
Núcleo de Políticas Educacionais – NuPE/UFPR
Rua Gal. Carneiro, 460 – 4º andar – Sala 407/C
80.060-150 – Curitiba – PR – Brasil
Tel.: 41-3360-5380
jpe@ufpr.br
<http://revistas.ufpr.br/jpe>