

# GESTÃO ESCOLAR: PERMANÊNCIAS E (RE)EXISTÊNCIAS

---



Coletânea de Artigos do Curso de Especialização em Gestão Escolar do Programa de Acompanhamento de Egressos - PAE na Educação a Distância da Universidade Federal da Bahia

**Organizadoras**

**Lanara Guimarães de Souza  
Hilda de Souza Coutinho**

# Gestão Escolar: Permanências e (Re)existências

Coletânea de Artigos do Curso de  
Especialização em Gestão Escolar do  
Programa de Acompanhamento de  
Egressos - PAE na Educação a Distância da  
Universidade Federal da Bahia

Lanara Guimarães de Souza  
Hilda de Souza Coutinho  
*Organizadoras*



Esta obra está sob licença Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFBA

G393 Gestão escolar: permanências e (re)existências / Lanara Guimarães de Souza, Hilda de Souza Coutinho (org.). - Salvador: UFBA, Faculdade de Educação; Superintendência de Educação a Distância, 2024.  
203 p.: il.

Coletânea de artigos do Curso de Especialização em Gestão Escolar do Programa de Acompanhamento de Egressos – PAE na Educação a Distância da Universidade Federal da Bahia.

ISBN: 978-65-5631-133-3

1. Educação - Administração. 2. Educação – Estudo e ensino. I. Souza, Lanara Guimarães de. II. Coutinho, Hilda de Souza. III. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. IV. Universidade Federal da Bahia. Superintendência de Educação a Distância.

CDU 37

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira

Vice-Reitor: Penildon Silva Filho

Pró-Reitoria de Extensão

Pró-Reitora: Fabiana Dultra Britto

### **Faculdade de Educação**

Diretor: Roberto Sidnei Alves

Macedo

### **Superintendência de Educação a Distância**

Superintendente:

Márcia Tereza Rebouças Rangel

Coordenação de Tecnologias

Educacionais - CTE-SEAD

Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação de Design Educacional

CDE-SEAD

Lanara Souza

Coordenadora Adjunta UAB

Andréa Leitão

Especialização em Gestão Escolar

Coordenadora: Profa. Lanara Souza

### **Produção de Material Didático**

Coordenação de Tecnologias

Educacionais - CTE-SEAD

Coordenação

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico e Capa

Haenz Gutierrez Quintana

Danilo Barros

Foto de capa: Freepik

Revisão:

Edivalda Alves Araujo

Equipe de Design:

Haenz Gutierrez Quintana

Danilo Barros

Diagramação/Ilustração:

Ana Carla Sousa; Anatriz Souza;

Gabriela Cardoso; Matheus Morais;

Thalles Purificação; Tamara Noel

Design de Interfaces:

Danilo Barros

Equipe Audiovisual

Direção:

Haenz Gutierrez Quintana

Produção:

Ana Santos

Juliana Bispo

Câmera, teleprompter e edição:

Gleydson Públio

Edição:

Lucas Machado;

Marília Gabriela

Pedro Santana

Animação e videografismos:

Melissa Araujo;

David Vieira

Rodrigo Araújo

Edição de Áudio:

Igor Macedo;

Leonardo Mateus;

Lua Lemos

### **Comissão Científica Editorial**

Presidente:

Ronaldo Figueiredo Venas

Membros:

Bianca Dáebs de Almeida

Iracema Lemos Andrade

Selma Maria da Silva Andrade

José Wellington Marinho de Aragão

Maria Luiza Laborda Sant'anna



# Sumário

**Gestão Escolar: Os Processos de Efetivação e Participação nos  
Conselhos Escolares em Vitória da Conquista - BA . . . . . 15**

*Aline Ribeiro Meira*

*Izabel Cristina Silva Xavier*

**A Gestão dos Recursos Tecnológicos nas Escolas . . . . . 31**

*Amanda Santos Lima*

**Gestão Escolar do Trabalho Pedagógico em Escolas Públicas  
de Salvador – BA . . . . . 47**

*Ana Cleide Branco Conceição*

*Izabel Cristina Silva Xavier*

**Os Resultados do IDEB e a Gestão Escolar de Escolas do  
Território de Identidade da Bacia do Jacuípe – BA . . . . . 63**

*Débora da Silva Peixoto Silva*

**A Importância e Função do Projeto Político-Pedagógico na  
Gestão Pedagógica . . . . . 79**

*Drieli Bispo Teles*

**Gestão Democrática: A Aplicabilidade do Projeto Político-  
Pedagógico no Espaço Escolar . . . . . 95**

*Geine Oliveira*

**Gestão Escolar: Traçando o Perfil do Gestor numa Perspectiva Democrática ..... 107**

*Josilma Santos de Jesus*

*Itana Vieira Almeida*

**Projetos Educacionais: uma estratégia da gestão escolar no combate à Evasão ..... 121**

*Juliana Rapozo de Oliveira Heitor*

*Nubia Sales Pacheco de Oliveira*

**Gestão Escolar: Desafios no Planejamento e Práticas de Ensino ..... 135**

*Marlene dos Santos Silva Pereira*

*Oseny Amorim Ribeiro*

**Gestão Escolar: Projeto Político-Pedagógico e Planejamento Estratégico Contra a Evasão Escolar ..... 147**

*Vanessa Santana Silva*

*Lilian Mattos de Souza*

**Gestão Tecnológica: Uso das Ferramentas Digitais no Ensino e Aprendizagem..... 161**

*Weslei Fagundes da Conceição*

**A Importância do Papel do Gestor para a Educação Infantil na Rede Pública de Ensino ..... 171**

*Yasmim dos Santos Souza*

**Gestão Educacional e Escolar na Perspectiva da Decolonialidade: Notas para Refletir e Coexistir .. ..... 185**

*Lanara Guimarães de Souza*





## Apresentação

Este livro, como sugere seu título *Gestão Escolar: permanências e (re) existências*, reúne um conjunto de textos, em sua maioria artigos resultantes de Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC de estudantes do curso de Especialização em Gestão Escolar, modalidade EAD, vinculado ao Programa de Acompanhamento de Egressos- PAE, da Superintendência de educação a Distância – SEAD, da Universidade Federal da Bahia.

Em todos eles o diferencial se encontra na abordagem que procura articular as reflexões teóricas sobre gestão escolar com pesquisas realizadas em contextos escolares reais, e como este encontro deve ser proveitoso em prol do enfrentamento dos problemas com os quais se deparam os gestores escolares.

É cada vez mais frequente o uso da expressão “(re) existências”, quando se trata de gestão educacional, nos vários âmbitos em que ela se realiza. Na verdade, esse uso traduz a sensação que se apodera de todos que lidam com questões educacionais nos novos tempos do pensar a educação brasileira socialmente referenciada, antissexista, antirracista, anti-homofóbica e democrática.

O livro é aberto pelo texto “Gestão Escolar: os processos de efetivação e participação nos conselhos escolares em Vitória da Conquista - BA”, com autoria de Aline Ribeiro Meira e Izabel Cristina Silva Xavier, refletindo sobre como a colaboração dos membros nos conselhos escolares proporcionam uma visão mais abrangente dos desafios e das necessidades da escola. Destaca que conselhos e colegiados são instrumentos fundamentais para promover a participação da comunidade

escolar nas decisões e no acompanhamento das atividades educacionais.

Amanda Santos Lima é autora do segundo capítulo, denominado “A Gestão dos Recursos Tecnológicos nas Escolas” que aborda os recursos tecnológicos e pedagógicos da gestão, bem como são aplicados. Este estudo utiliza os dados do inventário educacional como base, tendo como eixo principal as tecnologias digitais e recursos tecnológicos nas escolas, recortando do inventário perguntas exclusivamente relacionadas com o tema. A pesquisa se dá com 160 escolas distribuídas por cerca de 30 municípios do estado da Bahia, constante na base do inventário.

No capítulo 3 “Gestão Escolar do Trabalho Pedagógico em Escolas Públicas de Salvador – BA”, Ana Cleide Branco Conceição e Izabel Cristina Silva Xavier discutem o trabalho pedagógico escolar, tendo como eixo norteador compreender a importância desse trabalho como produtor de conhecimento. Concluem ser essencial a compreensão acerca da gestão escolar, condutora de tudo o que está relacionado ao ensino e à atuação dos professores que implicarão no sucesso do processo educativo.

No quarto capítulo “OS Resultados do IDEB e a Gestão Escolar de Escolas do Território de Identidade da Bacia do Jacuípe – BA” Débora da Silva Peixoto Silva discute as variáveis que impactaram o resultado do IDEB em seis unidades educacionais situadas no Território de Identidade Bacia do Jacuípe no ano de 2017, comparando dados entre as unidades que possuem variação entre 2,1 um dos menores índices do país e 6,2 um dos maiores índices daquele ano.

O quinto capítulo tem como autora Drieli Bispo Teles. Intitula-se: “A Importância e Função do Projeto Político Pedagógico na Gestão

Pedagógica”. O texto traz um estudo acerca dos principais fundamentos para a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) na escola. Ancora-se na pesquisa-ação, tendo como técnicas de pesquisa reuniões com a comunidade local e entrevistas, além dos referenciais de autores que defendem a importância do PPP e a participação de todo cidadão envolvido no contexto escolar.

Geine Oliveira, no capítulo denominado “Gestão Democrática: A aplicabilidade do projeto político-pedagógico no espaço escolar”, faz uma reflexão sobre o processo de reconstrução do Projeto Político Pedagógico (PPP) com vistas a buscar sustentação para efetivar uma educação de qualidade. Esse estudo contribui para esclarece que este processo exige um acompanhamento sistematizado e teoricamente sustentado por meio de pesquisa.

No capítulo 7 “Gestão Escolar: Traçando o Perfil do Gestor numa Perspectiva Democrática”, as autoras Josilma Santos de Jesus e Itana Vieira Almeida, investigam o trabalho do gestor como líder, facilitador e mediador, buscando envolver a comunidade escolar nas decisões e promovendo um ambiente inclusivo. Aponta os êxitos e as dificuldades detectadas ao compartilha responsabilidades e poderes, promovendo a participação ativa e o engajamento de todos os membros.

O capítulo 8 tem como tema “Projetos Educacionais: Uma Estratégia da Gestão Escolar no Combate a Evasão”. Neste artigo, Juliana Rapozo de Oliveira Heitor e Nubia Sales Pacheco de Oliveira, analisam a gestão de projetos como estratégia utilizada pela gestão escolar para redução da evasão em escolas públicas da Bahia. Este estudo foi desenvolvido após análise da Base de Dados do Inventário Escolar (2019) e ter sido encontrado um total de 111 escolas (das 161 disponíveis no arquivo mencionado) com índices de evasão escolar.

O nono capítulo tem como título: “Gestão Escolar: Desafios no Planejamento e Práticas de Ensino”. Marlene dos Santos Silva Pereira e Oseny Amorim Ribeiro investigam quatro escolas, todas da área urbana da rede municipal, das cidades de Teodoro Sampaio, Terra Nova e Alagoinhas, que atendem alunos da Educação Infantil; Ensino Fundamental I e Educação de Jovens e Adultos para pensar em possíveis avanços no planejamento; como inserir as novas tecnologias e fazer um diferencial no desenvolvimento dos estudantes.

Na sequência, Vanessa Santana Silva e Lilian Mattos de Souza discutem sobre “Gestão Escolar: Projeto Político-Pedagógico e Planejamento Estratégico Contra a Evasão Escolar”. O estudo baseia-se na análise da problemática da evasão escolar nas escolas públicas com recorte baiano e conclui ressaltando como a gestão escolar pode influenciar positivamente contra esse processo de evasão.

O capítulo 10 tem como tema “Gestão Tecnológica: Uso das ferramentas digitais no ensino aprendizagem”, de autoria de Wesley Fagundes da Conceição. O artigo analisa a utilização dos recursos digitais disponibilizados em três escolas de dependência municipal de Cruz das Almas. O ponto de partida para o estudo se deu a partir da análise de dados da planilha do inventário escolar, onde foi possível identificar que muitas escolas possuíam recursos digitais, mas, pouco explorados pelos professores e pela direção da escola.

Yasmim dos Santos Souza discute no capítulo 11 sobre “A Importância do Papel do Gestor para Educação Infantil na Rede Pública de Ensino”. A autora faz uma análise acerca do papel do gestor escolar frente aos principais desafios da educação pública na cidade de Salvador-Ba, na Educação infantil atual e como trabalha para tentar solucionar tais desafios.

Fecha este livro o artigo de Lanara Guimarães de Souza, “Gestão Educacional e Escolar na Perspectiva da Decolonialidade: notas para refletir e coexistir” que discute a gestão educacional na perspectiva decolonial, entendida como uma outra possibilidade para se pensar a administração escolar, se desvinculando do dualismo eurocêntrico e possibilitando pensar a prática gestora a partir de processos comunitários de emancipação e coexistência, a exemplo dos fazeres-saberes de diversas comunidades indígenas e afro-brasileiras.

Espera-se que essas obras ora apresentadas tragam à baila reflexões para o aperfeiçoamento das ações públicas no âmbito da gestão municipal. As ideias e experiências das(os) autores demonstram que é possível enfrentar as permanências indesejadas, e aumentar a as (re) existências, em prol da qualidade da escola pública.

*Lanara Guimarães de Souza*  
*Hilda de Souza Coutinho*



# Capítulo 1

## Gestão Escolar: Os Processos de Efetivação e Participação nos Conselhos Escolares em Vitória da Conquista - BA

Por Aline Ribeiro Meira e Izabel Cristina Silva Xavier

---

### Introdução

A gestão educacional no Brasil passou por muitas mudanças ao longo dos anos, e ainda assim, a gestão em educação é um desafio a ser considerado para a melhoria da qualidade da educação no país. No que tange à educação pública, o Estado tem grande importância na promoção da educação como um dos entes gestores, uma vez que este é o principal mantenedor das instituições de ensino no Brasil (PENA; CASTILHO; BORGES, 2021).

De acordo com Sampaio e Guimarães (2009), observa-se que a eficiência nas instituições de ensino privadas se sobrepõe à eficiência das instituições de ensino públicas no Brasil, o que gera uma desvantagem para estas. Nesse sentido, “as organizações públicas estão sob constante pressão para melhoria de desempenho de forma transparente por meio do monitoramento e controle de resultados” (CARVALHO; SOUSA, 2017, p. 2). Ademais, conhecer os fatores históricos que interferiram

no desenvolvimento dos trabalhos em gestão educacional é um fator primordial para a compreensão dos desafios que essas instituições públicas de ensino passam, influenciadas por mudanças na legislação, sociedade e tecnologia (PENA; CASTILHO; BORGES, 2021).

Em conjunto com o Estado, os gestores escolares e demais participantes da comunidade escolar devem estar sempre em trabalho conjunto para que as necessidades locais de cada escola sejam reivindicadas e ouvidas pelos órgãos superiores de gestão no país. Assim, a perspectiva da gestão democrática vai ao encontro da necessidade de que os recursos necessários sejam encaminhados para as comunidades escolares. A gestão democrática é um direito constitucional e, para que ela aconteça, é fundamental que as instituições públicas de ensino criem processos e instâncias deliberativas que a viabilizem (QUEIROZ; MEDEIROS, 2021).

Não obstante, os modelos tradicionais de organização escolar ainda são uma realidade que conferem ao diretor ou equipe diretiva as prerrogativas de decisão sobre a escola e sua comunidade. Em situações como essas, é sentida a falta da gestão democrática escolar participativa, mesmo com a existência de legislações que amparem a construção de uma gestão descentralizada e democratizada. Outro desafio para a gestão democrática participativa é a ampla discussão acerca de políticas públicas de apoio à efetivação dos Conselhos Escolares em escolas públicas (LÜCK, 2017).

De acordo com Queiroz e Medeiros (2021), o espaço escolar é um dos principais espaços para a construção do pensamento crítico de cidadãos e muitas instituições públicas de ensino carecem de fortalecer os seus conselhos escolares. Por isso, é imprescindível que cada instituição escolar transforme sua cultura na perspectiva do diálogo

igualitário, pautado na horizontalidade e no equilíbrio entre as forças que compõem a comunidade escolar, transformando cada ambiente microssocial num espaço verdadeiramente democrático.

Tendo em vista o exposto, o presente artigo tem como objetivo verificar a efetivação do Conselho Escolar e a participação da comunidade escolar em escolas públicas de Vitória da Conquista - BA. Este estudo é considerado relevante para a área educacional em geral e para a sociedade, uma vez que, para a área educacional, pode contribuir com informações relevantes sobre estratégias e procedimentos educacionais que promovam a efetivação e o fortalecimento dos Conselhos Escolares e da gestão escolar democrática. E, para a sociedade, pode contribuir com novas discussões acerca do papel do ambiente escolar como espaço de promoção da cidadania e da responsabilidade escolar para a melhoria da qualidade da educação.

## Metodologia

Essa pesquisa caracteriza-se por ser documental e foi realizada por meio de um estudo descritivo e de abordagem qualitativa. O recorte deste estudo foi feito tendo em vista os conselhos escolares das escolas públicas na cidade de Vitória da Conquista-BA. Assim, para a análise documental realizada, três documentos normativos serviram de base para investigar como se deu a efetivação desses conselhos escolares : a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394, de 20 de dezembro de 1996; a Lei Ordinária nº 6332, de 21 de outubro de 1991, de âmbito estadual; e a Lei nº 1.882 de 10 de abril de 2013, de âmbito municipal, que criou formalmente os Colegiados Escolares nas Unidades de Ensino da rede municipal de Vitória da Conquista-BA. Além disso, outra fonte de dados foi utilizada a fim de analisar como ocorre a participação

nos conselhos escolares dessas escolas. Para tanto, dados de campo foram obtidos por meio de consulta pública de uma base de dados do curso de Pedagogia da Universidade Federal da Bahia e fazem parte de um levantamento realizado, em 2019, por estudantes do curso de Licenciatura em Pedagogia, resultante de entrevistas individuais com gestores de diferentes escolas da Bahia, com o intuito de levantar dados sobre a realidade escolar e sobre a gestão de maneira global. Com esses dados, os estudantes de Pedagogia criaram um Inventário Escolar, que é uma ferramenta de gestão para levantamento e registro organizado de características materiais ou imateriais de instituições escolares (CALDART, 2016).

O inventário escolar foi estruturado contendo 50 questões ao todo, com questões objetivas e subjetivas, sendo estas divididas em cinco eixos temáticos: i. o contexto e as características da escola; ii. o processo de planejamento geral desenvolvido na escola; iii. a organização do trabalho pedagógico da escola; iv. as tecnologias digitais na escola; v. síntese dos principais problemas identificados. Neste estudo, foi realizado um recorte com enfoque no eixo temático “i”, que engloba questões de caracterização das instituições escolares e questões sobre o funcionamento do Conselho Escolar e outros organismos de representação colegiada.

A análise dos dados ocorreu de forma sistemática, com a organização das respostas dos inventários em uma planilha Excel. Essa tabulação facilitou a compilação dos dados para uma análise comparativa das respostas dos entrevistados e desses com os documentos normativos da legislação vigente. A partir disso, foi feito o tópico de resultados e discussão dessa pesquisa.

## A Gestão Escolar e os Conselhos Escolares

O conceito de gestão escolar está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de toda a comunidade escolar nas decisões necessárias e à sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LÜCK, 1997). Os processos de gestão envolvem múltiplas dimensões, que devem ser articuladas entre si. Essas questões são de ordem política e técnica, necessitando de ações amplas e continuadas para que se tornem efetivas. Portanto, a concepção de gestão educacional deve ser abrangente, ao mesmo tempo que se exclui alguma dimensão, a visão passa a ser limitada (LÜCK, 2017).

Os princípios que norteiam a gestão democrática, segundo a LDB, são a descentralização, a participação e a transparência (BRASIL, 1996). Entretanto, para que uma gestão democrática ocorra, é necessária a adoção de medidas que possibilitem o efetivo cumprimento desses princípios norteadores. Nesse sentido, sob o pilar da democratização escolar é que surge o conceito de conselho escolar, visando estabelecer a participação democrática de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão nas escolas (DRESCHER, 2014).

Desse modo, o conselho escolar desempenha um papel fundamental na gestão escolar, confiante para a tomada de decisões, a promoção da participação da comunidade e o aprimoramento da qualidade da educação. Esse tipo de organização é uma forma de gerar, por exemplo, a representação da comunidade, visto que pode envolver pais, alunos, professores, funcionários e outros membros da comunidade na governança da escola. Ele garante que a voz de diversos *stakeholders* seja ouvida e considerada nas decisões (DRESCHER, 2014).

A construção da escola democrática passa por longo período de conscientização que deve ser refletido entre todos os atores escolares, com objetivo de um papel mais participativo desses sujeitos a se comprometerem com o processo de mudança. E, como destaca Freire (1996, p. 92), o essencial “nas relações entre educador e educando, entre autoridade e liberdades, entre pais, mães, filhos e filhas é a reinvenção do ser humano no aprendizado de sua autonomia.”

Os conselhos escolares no Brasil têm desempenhado um papel cada vez mais importante na gestão das escolas, visando promover a participação da comunidade, a democratização das decisões educacionais e a melhoria da qualidade da educação. No entanto, a efetivação dos conselhos escolares tem enfrentado desafios e variações em diferentes regiões do país. A efetivação dos conselhos escolares no Brasil somente foi consolidada por meio de legislação (BRASIL, 1996).

O marco legal dos conselhos escolares no Brasil se deu pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que estabeleceu a obrigatoriedade da existência dos conselhos escolares em todas as escolas públicas e privadas do país. Essa legislação fornece a base legal para a criação e funcionamento dos conselhos. Entretanto, recentemente outra lei foi sancionada, alterando a LDB/1996 em relação aos conselhos escolares, que foi a Lei nº 14.644/23, obrigando Estados, Distrito Federal e municípios a criar conselhos escolares e fóruns dos conselhos escolares.

De acordo com essa nova lei, o conselho escolar deverá ser um órgão de caráter deliberativo e deve ser composto pelo diretor da escola e por representantes das comunidades escolar e local, que podem ser professores, orientadores educacionais, membros da sociedade e outros (BRASIL, 2023). Essa lei estabeleceu, de forma abrangente, a obrigatoriedade dos

conselhos escolares em cada região do Brasil, colocando a cargo de cada região verificar a sua realidade e estabelecer a sua própria normativa.

Para a real efetivação dos conselhos escolares no Brasil, a participação da comunidade é muito importante. A atração dos conselhos escolares muitas vezes depende da participação ativa da comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores e funcionários. Quando uma comunidade se engaja e colabora, os conselhos têm mais chances de cumprir sua função. Além disso, a efetivação dos conselhos escolares também pode ser influenciada por políticas públicas de apoio à participação da comunidade na educação. Segundo Vilela (2013), os governos podem desempenhar um papel importante no fortalecimento dos conselhos de modo a garantir que seus membros recebam formação e capacitação prática, ajudando-os a entender os seus papéis, as leis educacionais, as políticas escolares e as melhores práticas de governança.

## Resultados

A análise do conteúdo realizada a partir dos textos legais selecionados, conforme apontado em seção prévia, destaca elementos considerados relevantes para a caracterização da efetivação dos conselhos escolares nas escolas públicas de Vitória da Conquista. As normas foram publicadas predominantemente por meio de leis que, conforme os anos, sofreram alterações. Da análise documental e dos dados coletados, emergiram duas categorias: as escolas que estão sob competência legislativa do Estado e as escolas que estão sob competência legislativa do Município.

A primeira refere-se às escolas que instituem a criação dos seus conselhos escolares conforme o que rege o Art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases Educacionais de 1996 e redação alterada pela Lei nº 14.644/23, bem como a Lei Ordinária nº 6332, de 21 de outubro de 1991. A segun-

da corresponde às escolas que possuem legislação com maior detalhamento das políticas instituídas na primeira categoria e devem obedecer ao que rege a Lei Municipal nº 1.882, de 10 de abril de 2013.

No que se refere a escolas da primeira categoria, estas estão sob competência do Estado da Bahia, cuja lei ordinária estabelece e dispõe sobre os colegiados escolares, as suas competências e a composição (BAHIA, 1991). Já para as escolas da segunda categoria, a lei municipal de Vitória da Conquista abrange sete capítulos importantes, que tratam respectivamente: da criação, dos princípios, da finalidade e da natureza; da composição e da eleição; das funções e atribuições; da presidência e da vice-presidência do colegiado escolar; do fórum dos colegiados escolares; do funcionamento do colegiado escolar e das disposições gerais (VITÓRIA DA CONQUISTA, 2013).

A partir de uma análise dos conteúdos de cada legislação, observou-se que os mesmos trouxeram relevantes aspectos no tocante às normativas referentes à gestão democrática nos conselhos escolares, uma vez que esta é assumida como elemento central para o alcance dos princípios e das diretrizes dos conselhos escolares. Dessa forma, os conselhos escolares têm a sua legitimidade quando visa colocar em pauta as necessidades da escola para discussão de forma democrática, considerando a perspectiva de todos os membros do conselho, que juntos devem sempre prezar pela promoção da qualidade da educação oferecida pela instituição que representam (VITÓRIA DA CONQUISTA, 2013).

Ademais, a legislação municipal abrange outros princípios que fundamentam os conselhos escolares, como a democratização do acesso, permanência e sucesso e a qualidade social da educação, estabelecido em seu Art. 1, incisos II e III, respectivamente. Neste estudo, observou-se,

ainda, que os capítulos instituídos na legislação municipal visam abranger todas as frentes possíveis onde a formação do conselho escolar possa ser constituído da melhor forma, desde os seus componentes, sua finalidade, atribuições, até o funcionamento, entre outros aspectos que são muito necessários para a sua legitimidade no âmbito educacional (VITÓRIA DA CONQUISTA, 2013).

Em síntese, a efetivação dos conselhos escolares nas escolas públicas de Vitória da Conquista-BA já está regulamentada por legislação específica, desde 1991, para as escolas de âmbito estadual e, desde 2013, para as escolas municipais, como apontado nas respectivas leis, servindo essas de base para a criação, funcionamento e efetividade desses conselhos, a fim de que produzam os resultados esperados no âmbito educacional. Ainda que esse município tenha a sua regulamentação local, o mesmo também obedece a normas federais, principalmente no que tange às questões educacionais.

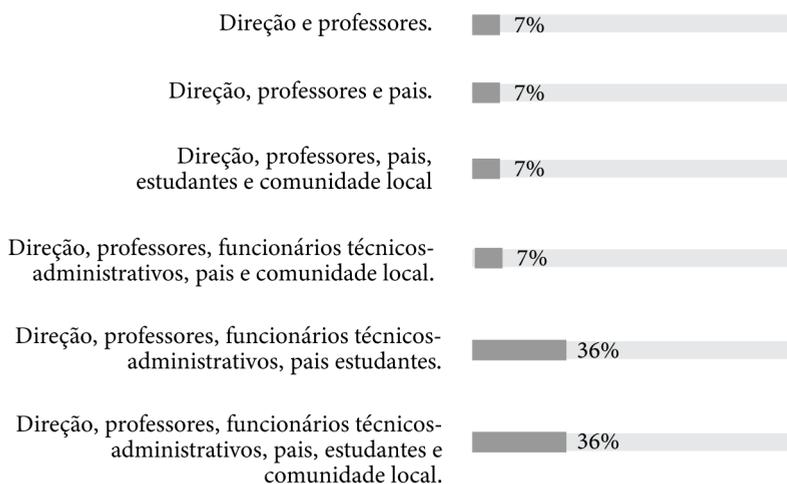
## **A participação nos conselhos escolares das escolas públicas de Vitória da Conquista como mecanismo de gestão democrática**

A participação nos conselhos escolares pode ser analisada a partir da representação e composição dos integrantes desses conselhos, uma vez que, em geral, cada integrante representa um segmento a ser discutido no conselho. Portanto, considera-se importante que esses conselhos tenham a pluralidade de atores da comunidade escolar para que todos sejam representados de forma correta. Dessa forma, as reuniões dos conselhos escolares funcionariam como um mecanismo de gestão democrática, pois ocorrem mediante a perspectiva de cada ator da comunidade escolar, os quais apontam, nas pautas

das reuniões, as necessidades escolares que chegam para eles (FERNANDES; RAMOS, 2010).

Para avaliar a participação dos membros nos conselhos escolares das escolas investigadas, foram selecionados dados referentes à parte da pesquisa que informam sobre os componentes do conselho escolar de cada escola, a fim de verificar como se dá essa participação. No Gráfico 1 abaixo, é possível verificar os percentuais por categorias de grupos representados nos conselhos escolares das escolas (N = 14) investigadas e quais atores da comunidade escolar participam desses conselhos.

**Gráfico 1:** Segmentos das comunidades escolares representadas no conselho escolar



**Fonte:** As autoras.

Observa-se nas respostas que a composição dos conselhos escolares de cada escola apontada é diferente. Em 36% das instituições analisadas, os gestores entrevistados informaram que participam do con-

selho escolar de suas escolas a “*Direção, professores, funcionários técnicos-administrativos, pais, estudantes e comunidade local*”. Outros 36% das instituições apontaram a composição de seus conselhos com os seguintes segmentos: “*Direção, professores, funcionários técnicos-administrativos, pais e estudantes*”. Nesse caso, a ausência da participação da comunidade escolar pode ser justificada em apenas uma escola, uma vez que esta apresenta um número inferior a 400 (quatrocentos) alunos, estando assim amparada pela Lei municipal em seu Art. 9º, § 1º, inciso I. As demais escolas desse grupo não estão em conformidade com a Lei municipal, uma vez que esta frisa, em seu Art. 4º, que a composição do Colegiado Escolar será constituída “por representantes dos seguimentos da comunidade escolar e local” e reforça em seu § 2º, que “entende-se por comunidade local, para efeito desta Lei, a comunidade onde se encontra inserida a escola” (VITÓRIA DA CONQUISTA, 2013).

Outras lacunas foram observadas nas demais escolas, onde se percebe um percentual similar de 7% das instituições que indicaram ter um conselho com as seguintes categorias: “*Direção, professores, funcionários técnicos-administrativos, pais e comunidade local*”, “*Direção, professores, pais, estudantes e comunidade local*”, “*Direção, professores e pais*” e “*Direção e professores*”. Verificou-se, assim, que essas instituições possuem conselhos incompletos, com a ausência de profissionais técnicos administrativos, alunos, pais e/ou comunidade local, o que pode prejudicar a legitimidade do mesmo. Do total de escolas compreendidas nessas quatro categorias, a ausência da participação dos profissionais técnicos administrativos pode ser justificada em apenas uma escola municipal, que apresenta um número superior a 800 (oitocentos) alunos, e, assim, essa ausência é amparada pela Lei municipal

em seu Art. 9º, § 1º, inciso III, que não exige a participação desse segmento para a primeira composição do Colegiado Escolar. Além disso, desses percentuais das quatro categorias, a ausência da participação de alunos só é justificada em apenas uma unidade escolar, uma vez que a escola é uma creche municipal e não possui alunos maiores de 12 (doze) anos que possam fazer parte do colegiado escolar.

No entendimento de Francisco e Távora (2020), a participação da comunidade escolar nos conselhos escolares é fundamental para garantir uma gestão educacional eficaz e uma abordagem inclusiva na tomada de decisões. A comunidade escolar inclui pais, alunos, professores, funcionários e outros membros da comunidade local que estão conectados à escola, e mesmo que não estejam inseridos diretamente no cotidiano escolar, como é o caso dos pais, eles podem ser incentivados a fazer parte dessa realidade escolar. Dessa forma, compreende-se que a participação ativa da comunidade escolar nos conselhos escolares ajuda a garantir que as decisões tomadas reflitam as necessidades e desejos da comunidade, criando um ambiente educacional mais colaborativo e voltado para o sucesso dos alunos, de forma que atenda a necessidade de todos os envolvidos nessa realidade escolar, tanto alunos quanto profissionais da educação (FRANCISCO; TÁVORA, 2020).

## Considerações Finais

Essa pesquisa teve como objetivo verificar a efetivação do conselho escolar e a participação da comunidade escolar em escolas públicas de Vitória da Conquista-BA. Considera-se que esse objetivo foi alcançado, visto que os dados coletados nesse estudo possibilitaram uma análise crítica sobre o tema em questão, na qual se pode observar

como os conselhos escolares são efetivos nos campos escolares e como fazem a diferença na melhoria da qualidade da educação.

Nesse estudo, além de uma análise documental, foram investigadas 14 instituições, cujos gestores responderam a um questionário que envolvia perguntas sobre as informações básicas da instituição, da parte pedagógica, e também sobre os conselhos escolares. Embora esse artigo tenha feito um recorte sobre o contexto escolar voltado para a participação da comunidade escolar nos conselhos escolares, toda a percepção sobre as escolas investigadas serviu de parâmetro às discussões apresentadas.

Nesse entendimento, concluiu-se que os conselhos escolares são ferramentas importantes para o sucesso da gestão escolar, uma vez que possibilitam a exposição de problemas ligados ao cotidiano escolar e o levantamento de hipóteses para a resolução dos mesmos de forma democrática, considerando a opinião de todos os participantes desse ambiente escolar, e visando a constante melhoria da qualidade de ensino.

## Referências

BAHIA, Palácio do Governo do Estado da Bahia. **Lei nº 6332, de 21 de outubro de 1991**. Dispõe sobre os colegiados escolares, suas competências e composição. Salvador -BA, 1991.

BRASIL, Presidência da república. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília-DF, 1996.

BRASIL, Presidência da república. **Lei nº 14.644 de 2 de agosto de 2023**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases

da Educação Nacional), para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Brasília-DF, 2023.

CALDART, Roseli S. et al. **Inventário da realidade**: guia metodológico para uso nas escolas do campo. 2016. Veranópolis, Rio Grande do Sul. (Texto elaborado durante o Seminário Educação em Agroecologia nas Escolas do Campo) [não publicado].

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

DRESCHER, Carla Hulda Pfeifer. **A importância do Conselho Escolar para a Gestão Democrática da Escola**. Monografia apresentada ao Curso de Gestão Educacional. Universidade Federal de Santa Maria. Agudo, RS, 2014.

FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan; RAMOS, Gêssica Priscila. Conselho Escolar, participação e qualidade da educação no âmbito da gestão democrática. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 4, n. 2, p. 210-224, 2010.

FRANCISCO, José Antônio; TÁVORA, Alessandro Ney Guimarães. Participação social como instrumento de democratização escolar. **Brazilian Applied Science Review**, v. 4, n. 1, p. 144-156, 2020.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LÜCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**, n. 3, p. 13-18, 1997.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

PENA, Neide; CASTILHO, Ana Elisa Cunha Anderi; BORGES, Patrícia Adriane Soares. A gestão democrática escolar no contexto da Nova Gestão Pública (NGP): um enfoque no PNE (2014-2024). **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 223-239, 2021.

QUEIROZ, Benedito José de; MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. Gestão democrática escolar à luz das ideias de Michel de Certeau. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 37, n. 1, p. 225-242, 2021.

SAMPAIO, Breno; GUIMARÃES, Juliana. Diferenças de eficiência entre ensino público e privado no Brasil. **Economia Aplicada**, v. 13, p. 45-68, 2009.

VILELA, Maria Angélica Martins. **Gestão democrática e importância do conselho escolar para sua efetivação**. Monografia apresentada ao Curso em Gestão Escolar da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

VITÓRIA DA CONQUISTA. **Lei Municipal nº 1.882 de 10 abril de 2013**. Cria os Colegiados Escolares nas Unidades de Ensino da rede municipal de Vitória da Conquista. Vitória da Conquista – BA, 2013.



# Capítulo 2

## A Gestão dos Recursos Tecnológicos nas Escolas

Por Amanda Santos Lima

---

### Introdução

Este trabalho pretende apresentar, analisar as informações contidas na base de dados do Inventário Escolar sobre ferramentas tecnológicas disponíveis nas 160 unidades escolares. O inventário foi produzido e aplicado pelos estudantes, no ano de 2019, em uma das disciplinas que analisa o universo da gestão escolar, sob supervisão da coordenação pedagógica e professores do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal da Bahia, abordando questões, como: estrutura, capacidade de atendimento, qualidade, acesso e utilização pelos gestores, professores e educandos de recursos tecnológicos computacionais, instrumentos e *softwares*, usos dessas ferramentas em contextos pedagógicos coordenados pela gestão e como se dá essa manutenção com o destino do uso coletivo dos vários sujeitos que compõem o grupo escolar. Nesse levantamento, desejamos analisar quais recursos estão disponíveis em uso dos gestores, se estão fazendo uso e aplicando adequadamente nas unidades, seus desafios, avanços e pontos de melhoria. Esperamos apresentar estratégias adotadas pelos gestores no gerenciamento desses recursos, manuseio, adequação, implementação por parte da gestão e toda comunidade escolar.

Ao passo que buscamos as respostas fornecidas pelos gestores no questionário, iremos avaliar a capacidade que o questionário traz sobre um panorama do que está disponível nas unidades, dialogando com as respostas dos gestores em relação às condições que estão esses recursos dispostos na escola sob sua gestão. É a partir da pesquisa bibliográfica e análise do banco de dados que será imprescindível analisar a planilha e gráficos, apresentar os contrapontos entre gestão e tecnologias, entendendo que gestão é o processo de direcionar, gerir e coordenar pessoas e recursos. Com fins pedagógicos, as tecnologias são recursos, ferramentas que ajudam e facilitam no dia a dia da escola, a exemplo de computadores, televisões, rede de Internet, máquina fotográfica, *softwares*, dentre outros. Tendo em vista que as tecnologias da informação dão a possibilidade de uma conexão que atravessa fronteiras e promovem grandes mudanças materiais nas sociedades, concordamos que o crescente uso da Internet resultou na criação de uma organização social, a sociedade em rede, que permite a formação de comunidades virtuais, grupos constituídos pela identificação de interesses comuns.

Nesse sentido, temos como objetivo geral verificar a percepção dos gestores sobre o uso das tecnologias nas unidades escolares e se eles irão apresentar informações (se é que há) no sentido da disponibilidade de uso dessas tecnologias. Os objetivos específicos são: analisar as respostas aplicadas e tentar extrair a maior quantidade de informações dispostas sobre as tecnologias e sua relação com a gestão em atividades pedagógicas e administrativas.

## Metodologia da pesquisa

Nossa pesquisa tem por base o levantamento bibliográfico para análise do “Inventário escolar”. Buscando aprofundar e verificar as variáveis

contidas no tocante à gestão e utilização dos recursos tecnológicos em ambientes de ensino/aprendizagem, pensado e movido por conhecer mais sobre os gestores e como estes lidam com os recursos tecnológicos nas unidades, vamos utilizar a metodologia de pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa é obrigatório nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todo discente realiza pesquisas de laboratório ou de campo, é verdadeiro que todos, ao elaborarem os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2003; e GIL, 2002). Desse modo, além de analisar os dados coletados no inventário, devemos nos pautar também nas questões levantadas a partir das referências bibliográficas sobre o tema.

Os protagonistas dessa pesquisa são os gestores escolares, sendo estes os principais responsáveis por gerenciar, solicitar e dar encaminhamentos junto ao corpo escolar sobre a aplicabilidade e disponibilidade dos recursos tecnológicos disponíveis e em uso pelos mesmos e outros atores nas unidades. Sobre a escolha do processo de coleta de dados, na pesquisa aplicada, Marconi e Lakatos (2003) esclarecem: são muitos e inúmeros os meios para se realizar a coleta de dados, podendo-se destacar alguns a seguir: documental, entrevista, observação, questionário, formulário, medir opinião ou atitudes, técnicas mercadológicas, testes, análise de conteúdo, histórias de vida dentre outros. Tais procedimentos devem ser adequados de acordo com as circunstâncias necessárias ao seu uso.

Destacamos aqui o trajeto feito nessa análise: no primeiro contato, observamos a estrutura do questionário digital, analisamos onde estavam as perguntas referentes ao tema proposto (tecnologias), separamos es-

ses itens dos demais tópicos e demos início a pensar como analisar as mais de 160 unidades refletindo sobre o olhar de cada gestor - ora todas as respostas pareciam muito objetivas e ora se diferenciavam. Era presumível entender parte desses dados por ter participado da aplicação do mesmo à época da graduação e pelo objeto de análise nessa pós-graduação ser sobre a Gestão Escolar. Seguimos com algumas observações e dificuldades em analisar o inventário, notamos as perguntas serem poucas e muito objetivas, além de faltar espaço para respostas discursivas que contemplassem de forma mais específica cada gestor, seus desafios, avanços e características pertinentes à sua unidade.

## **Análise sobre a gestão de recursos tecnológicos**

A participação dos gestores como facilitadores, guardiões e administradores da escola precisa ser entendida desde os índices de aprendizagem dos alunos, até como conduzir cada espaço, pessoas e recursos que serão gastos, por serem eles os mediadores e maestros de todo o processo, sendo responsáveis, desta forma, por responder praticamente todas as questões processuais da escola, sabendo como e em quais condições foram empregados recursos tecnológicos direcionados à escola, em uso coletivo. (MOURA; BISPO, 2021). Refletindo sobre tecnologias, Gadotti (2014) aponta que, quando as utilizamos, elas podem favorecer a coletividade, melhoram a qualidade e o acesso às atividades pedagógicas por parte dos educandos, contribuindo para a integração e troca de informações sobre a vida da escola, sendo justificável o trabalho em rede por integrar as ações administrativas de gestão e controle de maneira mais eficiente e prática, se houver as ferramentas e programas específicos à gestão. Por outro lado, Almeida (2002, p. 04) defende que existem mudanças que se ampliam e que acontecem ao longo do tempo, período em que afetam diretamente o rumo pedagógico administrativo da gestão, que tem que lidar, dar importância e andamento

na formação dos profissionais que atuam nas demandas da escola. Essa atualização de conteúdo e formação fortalece diretamente a administração dos gestores na aplicação do ensino/aprendizagem junto às tecnologias.

A melhoria e o engajamento tanto dos gestores quanto dos profissionais da escola são desenvolvidos e aplicados por quem de fato acredita no uso das ferramentas de tecnologia ou nas redes, onde é cabível. Temos exemplos de professores que possuem resistência de usar os programas e ferramentas supondo ser difícil fazer esse repasse de conhecimento com e para os discentes. Mas, uma vez comprometidos, será mais fácil estarem engajados nessa tarefa. (REYNOLDS; TEDDLIE, 2008). Sabemos que a secretaria, por meio de programas amplamente divulgados, realiza convênio com empresas que, por meio de plataformas digitais, oferecem formações, mas fica a dúvida se é esse o melhor ou o único método a ser aplicado com o gestor que possui dificuldades (AMANTE, 2008). Nessa pesquisa, entretanto, damos conta de responder essas questões, uma vez que os dados apresentados no inventário apresentam a profundidade necessária a uma análise como essa; por outro lado, existe o problema de que o tempo para alcançar tal finalidade é maior do que o que possuímos no momento. Porém é importante pontuá-las na análise que fizemos, pois até mesmo a falta de dados nessas respostas demonstra a necessidade de pesquisas mais aprofundadas.

Refletindo sobre as tecnologias, Lévy (1999) considera que fazem muita diferença na rotina da escola, chegando até mesmo a se tornarem o fator de desenvolvimento (elevação ou queda) dos índices de escolarização e aprendizagem dos educandos, conforme constatado em medidores como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Quanto ao fator facilitador dos inúmeros processos administrativos necessários à rotina do gestor, são as tecnologias que dão maior agilidade no fluxo das informações, comunicação interna e externa e a muitas ações estritamente administrati-

vas. Foi admissível perceber a dificuldade enfrentada pelos gestores na manutenção de uma cobertura de rede de acesso à Internet com uma qualidade mínima, que garanta o uso sem maiores transtornos. Na visão de Moura e Bispo (2021), introduzir novos métodos e ferramentas de gestão possivelmente pode ser eficaz na apresentação aos gestores para eles fazerem uso. Não se pode acreditar que trazer e treinar as pessoas por si só seja suficiente, porque eventualmente impede outras de terem o acesso às ferramentas. É preciso que esses processos sejam integrados no planejamento e programas como se faz, a exemplo das metodologias aplicadas no quadro, livros, lápis e caderno (KLETZ; HÉNAUT; SARDAS, 2014). Equipamentos como computadores, câmera digital, *notebook*, programas e *softwares* são ferramentas bastante utilizadas na promoção das práticas do conhecimento, mas percebemos a precariedade das tecnologias que precisam ou são ligadas a uma rede. Essas ferramentas se fazem necessárias na condução de uma educação digital e tecnológica, que precisa ser acompanhada por todos (KENSI, 2012).

Da mesma forma que no mundo as relações estão em um âmbito global, um equipamento de gestão aqui no Brasil, passando pela barreira linguística, pode ser utilizado em outro país. Machado (2000) diz que ser competente a fim de adquirir o título elevado e as formações, sejam elas em administração ou áreas correlatas, atesta o bom desempenho do gestor como profissional capacitado a assumir uma gestão pública; em suma, é necessário refletir sobre a gestão administrativa das unidades escolares e suas dificuldades em processos que a culpam. As ocorrências devem ser resolvidas e alinhadas com os processos e não recaírem unicamente no colo do gestor. É preciso, portanto, identificar outros atores que dão alicerce a esse posto de gestor. Sabemos que o sistema escolar possui muitas questões delicadas que passam pelo gerenciamento do quadro de funcionários, frequência escolar, cronograma de merenda, aplicação do que se refere às questões

pedagógicas, dentre outras. Por isso é importante ter a visão desconstruída do papel operacional do gestor, incluindo-se papéis de responsabilização na inoperância dos processos sofridos pelo mesmo durante sua gestão. Sobre falhas no processo pedagógico, é muito comum a culpa recair inicialmente na conta do gestor escolar, como se os problemas estruturais, sociais e de questões financeiras e humanas ficassem todos sob o seu domínio e ele pudesse resolvê-los caso faça seu trabalho ou uma boa gestão. É papel do gestor estimular boas práticas de gestão dos recursos tecnológicos, refletindo na aplicação das ações em campo. São essas sincronias entre fazer, ter as ferramentas, o planejamento e a boa execução, em concordância com um sistema democrático e coletivo, que levam ao sucesso da aprendizagem, da boa convivência no ambiente escolar, do quadro que inclui todos os profissionais, além desse rigor nas práticas (SACRISTÁN, 1999). Serve como parâmetro avaliar dados e índices de desenvolvimento do trabalho pedagógico e humano. É a figura do gestor que está refletida como sendo a mais importante da escola.

## Resultados da pesquisa

Com essa pesquisa, presumimos que os gestores escolares devem estar atentos às questões educacionais e metodológicas, informacional ou comunicacional. No que tange ao universo da estrutura das tecnologias, devem observar que elas fazem parte da rotina e não estão desassociadas das práticas mais simples, a exemplo do uso de uma calculadora de pilha, que seria um recurso tecnológico empregado no dia a dia para a obtenção de resultados, assim como as tecnologias de informação e rede. De acordo com Moran (2007, p. 9), “o mundo físico e o virtual não se opõem, mas se complementam, integram, combinam, numa interação cada vez maior, contínua, inseparável”. Este estudo se justifica enquanto necessário por abordar as questões dos gestores e o universo das tecnologias que devem ser recursos que sirvam a todos.

O surgimento de inúmeras ferramentas tecnológicas, que impulsionam a comunicação e o largo acesso à informação, tem levado os mais entusiastas a classificar a época atual como sendo a da sociedade do conhecimento e da informação (LIMA Jr., 1997). Distanciando-se de uma ação orgânica dessas ferramentas de conhecimento, buscamos analisar, nessa pequena parcela de escolas descritas no inventário da Figura 1, um referencial do universo mais amplo de todo o sistema das redes e suas administrações específicas no Estado da Bahia.

A seguir, encontra-se nessa figura a descrição da totalidade de escolas e gestores pesquisados, do território do Estado da Bahia, que se encaixam na seguinte estrutura: 01 comunitária, 22 estaduais, 01 federal, 134 municipais, 01 privada. Esse é o resultado da administração onde estão dispostos os gestores; e, nesse total, além da administração de todo o corpo escolar, não enumerado aqui, podemos observar na planilha o total de 71.933,048 alunos, ao juntar todas as unidades.

**Figura 1:** Levantamento das escolas pesquisadas



**Fonte:** Figura elaborada pela autora

Apresentam-se a seguir, na Tabela 1, os dados relacionados ao uso da Internet. Foram entrevistados 160 diretores acerca do uso da Internet na gestão e foi solicitado que selecionassem uma opção de resposta (“sim” ou “não”) que correspondesse à sua realidade. As respostas refletem como os mesmos gerenciam suas funções atrelados à Internet e mostram os percentuais das escolas com acesso à Internet.

O questionário integra ainda um conjunto de itens relativos aos equipamentos mais usados ou gerenciados pelo diretor, verificados na integração das tecnologias na escola. Assim, podemos observar a carência que esses profissionais enfrentam para conduzir uma gestão analítica, crítica e com boas ferramentas de automação. Nessa demonstração, vemos as respostas dos gestores sobre o acesso à Internet nas unidades sob suas respectivas gestões. Dentre os 160, 149 responderam “sim”, confirmando possuírem acesso à Internet em suas unidades, levando a um percentual de 90%. 11 gestoras, entretanto, responderam “não”, o que leva ao percentual de 10%. Recursos tecnológicos deveriam ser a garantia da disseminação da informação e proporcionar fluxo e fluidez previsíveis, inclusive alcançar espaços que, em algum momento, estejam inacessíveis.

Citamos como exemplo os computadores, um dos marcadores do protagonismo das tecnologias, mas convém considerar outros instrumentos que se popularizaram e mudaram a rotina do comportamento global, como: *notebook*, câmera digital, celular e tablet, que se tornaram equipamentos e ferramentas multifuncionais. Em sua maioria, quando ligados à rede de Internet, tornam-se uma experiência incrível.

**Quadro 1:** Respostas sobre o uso da Internet na gestão.

Opção	Quantidade	Porcentagem %
SIM	149	90%
NÃO	11	10 %

**Fonte:** Tabela elaborada pela autora a partir dos dados do Inventário Escolar (UFBA, 2019).

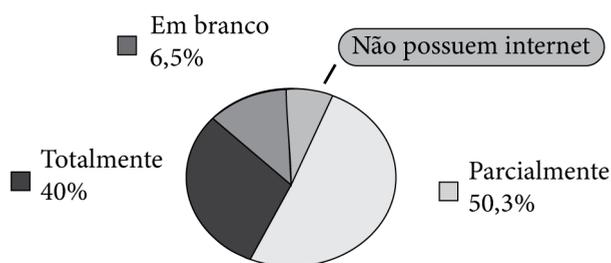
Podemos concluir, usando os dados da Tabela 1, que os recursos tecnológicos podem promover a melhoria, mudanças dos processos, ajudando a transformar o ambiente de trabalho e potencializar as ferramentas disponíveis para uso do gerenciamento processual e técnico, desenvolvido com o rápido fluxo de informações gerado nas secretarias e dependências da escola. Ter o recurso da Internet como apoio e aliado implica acompanhar esse fluxo com fluidez melhor, processando as informações da rede, desenvolvendo treinamentos, solicitações, pedidos e encaminhamentos, sendo possível mediante o uso racional e prático dessas ferramentas.

Com o propósito de analisar, na Figura 2, a relação entre o grau de conectividade disposto nas escolas e termos uma representação aproximada do índice de utilização da Internet, nas dimensões apresentadas de acordo com a quantidade de escolas e diretores, procedeu-se à análise dos resultados das respostas objetivas. Os dados mostram que o percentual de gestores que não possui Internet nas unidades é muito menor em comparação aos que possuem. É necessário informar que, para essa análise, foi usada a Pergunta 44 do Inventário, com suas respectivas alternativas. Na coluna A, encontra-se a pergunta sobre o acesso à Internet; já na coluna B, identificam-se as respostas: 05 gestoras não responderam se

a unidade possui Internet - é o que se verifica na Figura 2, sem um percentual no gráfico e com a cor em vermelho; 78 gestoras informaram ter Internet de forma parcial, correspondendo a 50,3%, identificado com a cor rosa no gráfico; 62 informaram possuir acesso à Internet de forma total, com o percentual de 40%, descrito em lilás; 15 gestoras desse universo de pesquisa não responderam, o que está em azul com 6.5%. Segue abaixo a Figura 2, contendo o gráfico relacionado às respostas sobre o uso da Internet nas escolas.

**Figura 2:** Dados relacionados ao uso da Internet nas escolas

### Escolas x Internet



**Fonte:** Figura elaborada pela autora.

Com os avanços e evolução da Internet, temos a noção de que os recursos da rede são primordiais, pois percebe-se que, com essa ferramenta, o processo de qualidade e melhorias permite aperfeiçoar as formas de aprender e ensinar de modo ativo e inovador. Ao finalizarmos a análise da Figura 2, podemos concluir que uma das premissas do estudo foi alcançada ao se identificar a relação simbiótica entre o uso diário e sem cessar das tecnologias e a gestão escolar. Ao tempo em

que identificamos os gestores com a necessidade de formação na área das tecnologias digitais, também sentida por todo corpo docente, com particular carência apresentada nas práticas profissionais dos mesmos.

Apesar dos inúmeros questionamentos, nota-se que as tecnologias como instrumento de gerenciamento, coleta, compilação e configuração dos dados no ambiente escolar é um elemento imprescindível para auxiliar o trabalho dos profissionais na coordenação escolar. Cabe aos gestores, contudo, incentivar o uso das TIC em toda rede educacional e fomentar melhores estruturas e investimento utilização no contexto institucional.

## **Considerações finais**

Espera-se, com as informações contidas neste artigo, que o mesmo possa contribuir de forma positiva a um panorama de um estudo direcionado à gestão em suas diferentes e variadas atuações no campo do conhecimento e prática escolar. No que diz respeito ao inventário, mergulhando na observação de como os gestores das unidades lidam com o que possuem de fato dentro desses espaços, consta neste estudo o parecer final de como ou quais ferramentas os mesmos utilizam e fazem controle da gestão dos recursos tecnológicos. Uma percepção é de que, nas respostas fornecidas, os gestores sabem qual a situação em que se encontra a aplicação dos recursos. É preciso, portanto, melhorar e avançar na aplicação dos mesmos, contribuindo com a melhoria das ações pedagógicas em cada unidade escolar. No que diz respeito ao uso físico das tecnologias e suas práticas, percebemos que a maioria das unidades foram contempladas com o uso de diferentes formas de tecnologias, possibilitando e contribuindo com o conhecimento institucional, de forma coletiva e pedagógica dos diferentes campos dos saberes e de gestão.

Segundo Paro (2008, p. 130), “o gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários”. É, sem dúvidas, um desafio dos gestores administrar recursos tecnológicos em unidades onde atuam, precisam de profissionais preparados e de complemento e suporte mínimo necessários, que os equipamentos estejam funcionando adequadamente, pois, quando há computadores, por exemplo, há dificuldade na cobertura da rede de Internet que contemple o uso do equipamento. Então, são esses desafios que os gestores sinalizaram no questionário ao mostrarem que possuem os recursos, porém os mesmos sempre vêm incompletos, o que trava as melhorias e avanços. Também tivemos casos em que a gestão escolar demonstra dificuldade em dialogar com as tecnologias disponíveis na escola, casos em que possuíam um bom acesso à rede de Internet, possuíam laboratórios e recursos de maquinário, mas o seu uso não chegava à plenitude, pois a metodologia tradicional mostra-se mais conveniente e acessível.

## Referências

ALMEIDA, M. Gestão de tecnologias na escola. Série “Tecnologia e Educação: Novos tempos, outros rumos”. Setembro, 2002. Disponível em: <<http://www.tvebrasil.com.br/salto>> .

AMANTE, L. As TIC na Escola e no Jardim-de-infância: motivos e fatores para a sua integração. **Sísifo: Revista de Ciências da Educação, Lisboa**, n. 03, p. 51-64, 2007. Disponível em: <http://sisifo.fpce.ul.pt>

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

GADOTTI, M. **Gestão democrática da educação com participação popular**

no planejamento e na organização da educação nacional. In: **Anais da Conferência Nacional de Educação**, Brasília, DF, 2014

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

KENSKI, V. M. **Educação e Tecnologias: o novo ritmo da informação**. 8. ed., Campinas, SP: Papirus, 2012.

KLETZ, F.; HÉNAUT, L.; SARDAS, J. C. New public management and the professions within cultural organizations: one hybridization may hide another. **International Review of Administrative Sciences**, n. 80, v. 1, p. 89-109, 2014.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: 34, 1999.

LIMA JR., A. S. **As novas tecnologias e a educação escolar: um olhar sobre o projeto “internet” nas escolas**. 1997. 197 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1997.

MACHADO, M. A. M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev-jun. 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

MORAN, J. M. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. Campinas: Papirus, 2007.

MOURA, E. O. BISPO, M. de S. Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 96, p. 125-152, 2021.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2008.

REYNOLDS, D.; TEDDLIE, C. Os processos da eficácia escolar. In:

BROOKE, N; SOARES, J. F. (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar**: origens e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 297-330.

SACRISTÁN, J. G. **Poderes instáveis em educação**. Porto Alegre: Artmed Sul, 1999.



# Capítulo 3

## Gestão Escolar do Trabalho Pedagógico em Escolas Públicas de Salvador – BA

Por Ana Cleide Branco Conceição e Izabel Cristina Silva Xavier

---

### Introdução

O trabalho pedagógico de uma escola refere-se à produção do conhecimento. Acontece em diferentes contextos sociais e políticos, de forma intencional e sistematizada, sendo parte central do trabalho dos professores dentro e fora da sala de aula, devendo ser desenvolvido de forma organizada para garantir a qualidade das atividades realizadas na escola. Analisando a literatura sobre o tema, foram encontradas duas formas de abordar esse assunto: considerando-o relevante para análises sobre o trabalho pedagógico e considerando-o também como sinônimo do trabalho dos professores.

O trabalho pedagógico dos professores perpassa por um sistema de planejamento e organização de suas atividades que fazem parte das Atividades Complementares (ACs), as quais, por sua vez, desenvolvem uma função fundamental ao favorecer a elaboração dos planejamentos de aulas. Nesse sentido, o presente trabalho de produção acadêmica originou-se no desejo do aprofundamento da questão que se torna abrangente nessa área.

Com base nas discussões teóricas e considerando a importância do tema para a aprendizagem dos educandos, problematizou-se a seguinte questão: como se desenvolve o trabalho pedagógico dos professores em relação às atividades complementares que são realizadas na escola? Para uma melhor compreensão sobre essa questão e resposta a tal indagação, analisou-se uma pesquisa de campo realizada em cinco escolas da rede estadual de Salvador – Ba, denominadas como escolas: A, B, C, D e E, para obter informações sobre o trabalho pedagógico dos docentes, cuja percepção é importante para subsidiar as possíveis ações dentro da escola.

O objetivo central dessa pesquisa é analisar o trabalho pedagógico das escolas e suas ações de planejamento de aulas para promover a reflexão acerca das atividades extraclasse que são desenvolvidas pelos professores, na programação de suas práticas de forma colaborativa para o favorecimento da aprendizagem dos alunos. Dessa forma, a análise dos dados das escolas pode contribuir para a resolução de problemas identificados, através de ações específicas, para que o objetivo geral seja alcançado.

Este artigo expõe fundamentos elaborados pelos estudos sobre o tema, na tentativa de contribuir com elementos que possam favorecer uma compreensão acerca dos objetivos relacionados à produção de conhecimentos de uma escola, destacando a importância das ACs para a qualidade do ensino e da participação efetiva dos docentes nessas atividades. Tais estudos incluíram pesquisa bibliográfica, na qual foram selecionados textos que continham referências sobre o tema, com atenção especial para o trabalho dos professores; e sistematização de dados produzidos através de entrevista às escolas pesquisadas, com elaboração de argumentos que compõem o trabalho.

Na análise dos dados, realizou-se leitura e releitura do material com o intuito de conhecer as informações e elaborar hipóteses sobre o que foi estudado, as quais foram confirmadas com base na análise retirada do material produzido. Desse modo, um dos aspectos resultantes das análises é relativo à necessidade de aprofundamento do estudo sobre o trabalho dos professores nas Atividades Complementares, tendo a escola como contexto, para que a gestão escolar possa desenvolver ações na prática dos docentes que os levem a uma contribuição efetiva.

## Metodologia

A metodologia adotada para a realização deste estudo é a pesquisa descritiva exploratória, que busca descrever informações com a intenção de explorá-la para uma possível compreensão do problema. A pesquisa se desenvolveu a partir das informações coletadas em base de dados, contendo questionário denominado Inventário Escolar, que foi apresentado para entrevista com a gestão das escolas citadas, situadas na zona urbana do município de Salvador, as quais funcionam nos três turnos, em sua grande maioria, atendendo alunos do Ensino Fundamental II, Ensino Médio, Educação de Jovens e adultos (EJA) e Ensino Profissionalizante, e que apresentam uma equipe gestora composta por diretores, vice- diretores e coordenadores pedagógicos.

As informações descritas no Inventário foram exploradas através da técnica do cruzamento de dados, que permite a leitura e a comparação entre as escolas, com o objetivo de analisá-las de forma mais exata. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o método comparativo possibilita o estudo através da investigação, com vistas a ressaltar diferenças e similaridades entre os dados coletados, com a finalidade de verificar as semelhanças e explicar as divergências. Nesse sentido, a metodologia aplicada como técnica de pesquisa possibilita a coleta e o processamento de dados, visando a construção do conhecimento.

Conforme Caldart (2016), o inventário é uma ferramenta para levantamento e registro de aspectos materiais ou imateriais de uma determinada realidade, servindo como um processo dinâmico que organiza o trabalho do levantamento de informações. Dessa forma, o Inventário Educacional foi a ferramenta utilizada para o levantamento e registro de tais aspectos de Escolas da Bahia, realizado por estudantes do curso de Licenciatura em Pedagogia, como uma atividade avaliativa da disciplina Gestão Educacional, da Universidade Federal da Bahia – UFBA, com o objetivo de levantar dados sobre a realidade escolar a ser estudada sob a ótica da gestão, de maneira global e complexa.

Apresentando os contextos e as características das escolas, o processo de planejamento geral, a organização do trabalho pedagógico, a síntese dos principais problemas identificados, o roteiro do Inventário foi uma forma de conhecer a organização das escolas e suas realidades mais amplas. Desse modo, a análise do conteúdo foi feita através da leitura completa de todas as respostas do questionário, de forma geral; em seguida, foram analisadas, sobretudo, as questões referentes à organização do trabalho pedagógico das escolas com a intenção de agrupar as respostas de forma positiva e negativa. Para isto, foi utilizada uma planilha como ferramenta responsável para organizar e apresentar as respostas do Inventário Escolar.

## **Gestão escolar e o trabalho pedagógico dos professores**

Gestão escolar refere-se à condução do processo educativo na escola, sobretudo através de ações que sejam eficazes para a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, pressupondo uma educação de excelência e com compromisso social. Podemos dizer que Gestão escolar é a administração educacional pautada na organização e na promoção

de condições para garantir o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Contudo, este ato deve estar articulado a um modelo de gestão democrática, que é um processo político no qual as pessoas envolvidas na educação colaborem de forma efetiva, discutindo e planejando coletivamente as atividades a serem desenvolvidas na escola.

Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 22) nos dizem que “Gestão escolar é um conceito construído historicamente, impregnado de valores e significados específicos trazidos dentro de um contexto político e educacional, os quais vêm sendo construídos e reconstruídos nos últimos anos”. Nesse sentido, pressupõe-se que, ao longo do tempo, o conceito de gestão escolar foi sendo moldado através dos conhecimentos adquiridos sobre a sociedade na prática educativa. Através de sua concepção atual que vivenciamos, entende-se que à medida que foram surgindo mudanças sócio-históricas, a gestão escolar passou a se reafirmar como um campo pedagógico político, no qual se administra, sobretudo pensando na organização de todos os elementos que influenciam o trabalho pedagógico, de forma intencional e política, formadora de cidadãos conscientes, para atuarem transformando a sociedade.

De acordo com Godinho (2013), é papel do gestor mobilizar todo o processo educativo, desenvolvendo o potencial humano dentro da organização. Desse modo, o gestor deve conduzir tudo o que está relacionado à produção do conhecimento, tanto na educação dos alunos, quanto na atuação dos professores, incentivando a participação dos docentes para este fim, desenvolvendo atividades complementares ao seu trabalho, para garantir práticas pedagógicas de qualidade.

As Atividades Complementares (ACs) no âmbito educativo podem representar: o desenvolvimento da formação continuada dos professores; o acompanhamento pedagógico da escola; atividades extracur-

riculares para os educandos; porém, também se constituem como ações específicas do fazer pedagógico do docente, destinadas ao planejamento e organização de suas práticas. Sobre essa questão, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) afirma ser atribuição dos professores “elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino” (Art. 13, II). Portanto, de acordo com cada instituição de ensino, as ACs fazem parte do trabalho do educador, e, dessa forma, também pressupõem o compromisso de cada professor com a qualificação das suas atividades, tanto no que se refere ao planejamento do seu trabalho, como no seguimento das orientações recebidas da gestão escolar, para realização de uma tarefa colaborativa, em prol das aprendizagens dos alunos, o que torna o ato de planejar fundamental para o docente.

Conforme Santos (2020), o planejamento compreende o conteúdo a ser aplicado durante a rotina diária do processo educativo, envolvendo professores, diretores e coordenadores; toda a equipe de profissionais envolvidos no contexto educacional, salientando que o planejamento da escola apresenta variações e modalidades, podendo ser de ensino, de aula, entre outros. Entretanto, de acordo ao que se refere este estudo, alguns professores são resistentes a esse ato de planejar.

Para Farias et al. (2011), a resistência de alguns professores à realização desta AC pode se remeter à uma prática pedagógica adotada nos anos da ditadura, na qual o planejamento era utilizado como mecanismo de controle de trabalho dos professores, que se fazia através de cópias e reproduções de atividades educativas, desfavorecendo sua autonomia, o que pode levá-los hoje a não se sentirem sujeitos autônomos em relação às suas práticas no ato de planejar. Santos (2020, p. 5) também nos diz que “Apesar de toda teoria no que se refere ao ato de planejar, muitos

dos professores insistem em não o utilizarem da forma como deveriam, o fazem apenas como uma obrigação imposta pelas secretarias.” Contudo, devido à reconstrução do contexto educacional mencionado neste estudo, a gestão escolar apresenta novas pautas para o planejamento do ensino, com destaque para temáticas que se fazem necessárias para a função social da escola e que devem ser devidamente planejadas para que atribuam sentido aos estudantes e contribuam com a sua formação como cidadãos. Portanto, a importância do planejamento não é só para atender uma exigência da legislação já citada aqui, mas para elaborar ações de ensino voltadas a um aprendizado eficaz sobre as necessidades sociais.

Na tentativa de sanar essas questões, Coimbra, Costa, Bonfim (2019, p. 1839) afirmam que “[...] a função de Gestor Escolar permite organizar uma instituição educacional capaz de resolver os conflitos, usando as devidas ferramentas de trabalho envolvido pela comunicação e pelo diálogo coletivo e efetivo, exercendo seu papel de interlocutor no trabalho.” Considerando essas questões culturais e/ou sociais que devem ser trabalhadas nas escolas atualmente, os gestores devem ter o compromisso de promover práticas de conscientização para que o trabalho pedagógico dos professores seja desenvolvido de forma eficaz na formação das identidades.

## Resultados da pesquisa

A técnica do cruzamento de dados no Inventário permitiu a identificação das semelhanças entre as escolas pesquisadas, inerentes ao que foi considerado como problema em destaque. Desse modo, os quadros a seguir apresentam as principais questões destacadas no Inventário, que se relacionaram com o problema de pesquisa. As

respostas foram transcritas diretamente da base dos dados pesquisados.

**Quadro 1:** Processos de planejamento das escolas pesquisadas.

Escolas	Modo de Desenvolvimento do Processo de Planejamento das Escolas
A	<i>ACs diárias e coletivas</i>
B	<i>Planejamento semanal (por disciplina)</i>
C	<i>Plano de ações (projetos, reuniões, avaliações)</i>
D	<i>Projeto junto a Secretaria da Educação</i>
E	<i>Planejamento Pedagógico e Acs</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa desenvolvida pelas autoras.

Com base nos dados analisados, as escolas apresentam semelhanças e diferenças nas respostas relacionadas ao processo de planejamento. As escolas A, B e E o descrevem como atividades complementares realizadas diariamente e semanalmente; já as escolas C e D o apresentam como atividades que são realizadas mais comumente em planos de ações institucionais e pedagógicas. Essa forma de trabalho pedagógico das escolas C e D difere do modo como Santos (2020) relata que deva ser feito um planejamento, uma vez que este deve ser aplicado diariamente no ato educativo, por conter todo o conteúdo a ser explorado pelos alunos. Dessa forma, podemos perceber que algumas escolas ainda não o fazem como deveriam, dando prioridade a questões mais complexas como o que expõem sobre projetos e planos de ações. Ainda assim, a maioria das escolas em análise afirma

desenvolver suas atividades complementares na forma sugerida pelo autor em questão.

**Quadro 2:** Utilização de tempo para a realização dos planejamentos.

Escolas	Utilização do Tempo
A, B, D	<i>Insatisfatória</i>
C, E	<i>Satisfatória</i>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa desenvolvida pelas autoras.

Conforme Quadro 2, outra questão relevante para este estudo está representada nas respostas sobre a utilização do tempo que os professores e os demais profissionais da educação dispõem para participarem de estudos e planejamentos, no qual as escolas A, B e D declaram ser insatisfatória, ou seja, inferior ao que deveria ser. Em minoria, as escolas C e E dizem ser satisfatória a utilização desse tempo para o desenvolvimento das ACs. Portanto, o resultado aponta que a utilização do tempo pelos docentes não está sendo satisfatória para tal atividade, o que resulta na não participação deles nas atividades complementares ao seu trabalho na escola. Tais atitudes não estão sendo condizentes com a LDB (Art. 13, II), que remete os educadores ao cumprimento de um plano de trabalho elaborado por cada escola, pois as escolas que afirmam desenvolvê-los acabam não utilizando o tempo disponibilizado para o mesmo de forma efetiva.

**Quadro 3:** Principais desafios identificados nas escolas em pesquisa.

<b>Escolas</b>	<b>Problemas identificados</b>	<b>Alternativas de solução apresentadas</b>
A	<i>Dificuldade de trabalhar de acordo com a BNCC .</i>	<i>Participar das ACs e levar mais a sério o planejamento das aulas.</i>
B	<i>Falta de participação e comunicação dos professores.</i>	<i>Manter o diálogo com os docentes sobre as suas responsabilidades.</i>
C	<i>Professores não se organizam e não cumprem a AC.</i>	<i>Expor calendário no mural da escola contendo as ações a serem realizadas mensalmente.</i>
D	<i>Disponibilidade de tempo para organização do pedagógico.</i>	<i>Priorizar as ACs e levar mais a sério o planejamento das aulas.</i>
E	<i>Professores não cumprem a AC.</i>	<i>Melhorar a organização das atividades.</i>

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa desenvolvida pelas autoras.

A pesquisa reafirma as dificuldades apresentadas pelas escolas, relacionadas à Organização do Trabalho Pedagógico, destacando a falta de participação e não cumprimento dos professores às ACs por parte das escolas B, C e E. Entretanto, a escola A afirma ter dificuldade de trabalhar de acordo com a BNCC<sup>1</sup>, mas não direciona este problema especificamente aos docentes, podendo ser uma questão referente à equipe de forma geral. Já a escola D confirma a existência de problemas com o tempo disponível para que essa organização aconteça. Desse modo, as escolas apontam a ausência de participação às ACs como um problema identificado, com destaque para o não cumprimento delas por parte dos professores na maioria das instituições. Essas questões nos encaminham para a reflexão de Farias et al. (2011), sobre a relutância de alguns docentes em participar da realização das atividades complementares por se sentirem desfavorecidos em relação à sua autonomia, concebendo o ato de planejar como atividade imposta pela gestão. Esta é uma hipótese sobre o que deva ser refletido e concebido por tais profissionais das escolas em análise.

Essa forma de pensar também está relacionada ao que afirma Santos (2020) sobre a realização dos planejamentos sob uma imposição feita diretamente das secretarias de educação, mesmo devendo estar fundamentados nos referenciais teóricos sobre o ato de planejar. Nesse sentido, pode estar havendo o entendimento sobre o conceito de planejamento como uma ação puramente burocrática da organização do ensino, reconhecendo-se, assim, mais uma hipótese relacionada à falta de participação nas ACs por parte das escolas.

A não participação dos docentes nas atividades de planejamento se opõe à reconstrução do contexto educacional mencionado neste estudo. A gestão escolar apresenta novas pautas para o planejamento do

---

1 BNCC – Base Nacional Comum Curricular

ensino, com destaque para temáticas que se fazem necessárias para a função social da escola, e que devem ser devidamente planejadas para que atribuam sentido aos estudantes e contribuam com a sua formação como cidadãos. Portanto, a importância do planejamento não é só para atender uma exigência da legislação, já citada aqui, mas para elaborar ações de ensino voltadas a um aprendizado eficaz sobre as necessidades sociais.

Os achados também nos mostram a necessidade de condução dos gestores a respeito da Base Nacional Comum Curricular, no sentido de orientar o trabalho pedagógico de acordo com o documento, o que nos leva a perceber que se trata de uma atitude de conscientização sobre as normativas para a elaboração das propostas pedagógicas. Desse modo, de acordo com a questão problematizada neste estudo, os resultados obtidos nos fazem refletir sobre a necessidade de ações voltadas para o trabalho pedagógico dos professores que representem sensibilização sobre a sua atuação nas atividades de planejamento da escola.

Na tentativa de sanar essas questões, a escola B propõe o desenvolvimento de diálogo com os profissionais sobre suas atribuições para esse sentido; a escola C sugere chamar a atenção dos professores através de lembretes sobre as ações, destacados em mural. Essas alternativas de solução serviriam como um direcionamento à execução do mesmo. A proposta da escola B está de acordo com o papel do gestor que nos afirmam Coimbra, Costa, Bonfim (2019), quando nos falamos sobre a organização escolar pautada na resolução de conflitos de forma dialógica e efetiva. Desse modo, o acompanhamento do gestor é fundamental para articular as atividades escolares através de um alinhamento nas ações desenvolvidas, sendo atribuído ao seu papel o incentivo aos docentes à realização das atividades complementares ao processo de ensino-aprendizagem, podendo criar um ambiente comunicativo que potencialize as iniciativas dos mesmos de forma consciente.

## Considerações finais

Primeiramente, afirma-se aqui que não é objetivo desta pesquisa discutir, especificamente, sobre a realidade escolar das escolas do município de Salvador, mas, sim, refletir sobre a gestão e trabalho pedagógico escolar de forma geral, apenas amparado pela descrição dessas escolas. A preocupação foi a de identificar como os professores se comportam na realização do seu trabalho e a de refletir sobre as ações que devem ser realizadas a esse respeito.

A análise quantitativa e qualitativa dos dados obtidos na pesquisa, bem como a contribuição teórica adquirida pelos estudiosos, nos revela que os problemas pedagógicos enfrentados pela equipe gestora, como a falta de participação dos docentes nos planejamentos das aulas, estão voltados para uma questão social e histórica acerca de práticas pedagógicas individuais. Nesse sentido, essa pesquisa espera contribuir com as reflexões acerca do trabalho pedagógico de uma escola, abrangendo todas as atividades que possam colaborar para práticas coletivas e intencionais para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem.

Através desse estudo, é possível refletir sobre a importância da metodologia da pesquisa descritiva, analisada a partir do cruzamento dos dados coletados, para a produção de conhecimento e tentativa de resolução de problemas existentes no âmbito escolar. Sendo a interpretação das questões necessária para descobertas úteis para o processo educativo, podendo servir de estímulo aos docentes no comprometimento com suas ações na escola. Portanto, a reflexão sobre os aspectos pedagógicos na escola é fundamental para dar nova vida ao trabalho dos professores, reconstituindo-se socialmente como profissionais capazes de realizar ações mais ampliadas que desencadeiam nas práticas pedagógicas.

Este estudo pretende colaborar também com o aprimoramento do conhecimento científico sobre o assunto pesquisado, que parte do

princípio das análises dos fatos reais. Espera-se ainda que o conhecimento adquirido possa agregar de forma teórica e prática nas ações cotidianas dos professores e gestores, com novas reflexões, ideias e atitudes, em prol da formação das identidades dos educandos.

Em suma, a reflexão sobre as atribuições relacionadas ao processo educativo favorece a compreensão acerca da responsabilidade e do compromisso com a educação. Portanto, o resultado que se almeja é a mudança de comportamento, através das ações que se farão a partir daí, pois, uma vez desenvolvida a consciência de todos para a participação efetiva nas atividades, a educação será sempre significativa para a vida.

## Referências

BRASIL. Lei n. 9.394/96, 20 dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 15 set. 2023.

CALDART, Roseli S. et al. **Inventário da realidade**: guia metodológico para uso nas escolas do campo. 2016. Veranópolis, Rio Grande do Sul. (Texto elaborado durante o Seminário Educação em Agroecologia nas Escolas do Campo) [não publicado]. Disponível em: <https://googl/PsUzts>. Acesso em: 15 set. 2023.

COIMBRA, Priscila Mascarenhas; COSTA, Priscila Fernandes; BONFIM, Rosa Jussara. A importância do diálogo na gestão escolar. Anais do In: 1º Simpósio de TCC (FINOM e TECSOMA), 2019. **Anais** [...]. p. 1835-1849. Disponível em: <https://finom.edu.br/assets/uploads/cursos/tcc/202104261604219.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

FARIAS, Isabel Maria Sabino de. et al. **Didática e docência**: aprendendo a profissão. 3. ed. Brasília: Liber Livros, 2011. Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4709190/mod\\_resource/content/2/O%20planejament o%20e%20a%20pr%C3%A1tica%20do-cente.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4709190/mod_resource/content/2/O%20planejament%20o%20e%20a%20pr%C3%A1tica%20do-cente.pdf). Acesso em: 15 set. 2023.

GODINHO, José Fortunato. **O Papel do Gestor Escolar**. 2013. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013. Disponível em: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10346/1/ulfpie046323\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10346/1/ulfpie046323_tm.pdf). Acesso em: 15 set. 2023.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Caderno de Pesquisa**. v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 15 set. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1lp5R-RyTrt6X8UPo-q2jJ8gO3UEfM\\_JJd/view](https://drive.google.com/file/d/1lp5R-RyTrt6X8UPo-q2jJ8gO3UEfM_JJd/view). Acesso em: 15 set. 2023.

SANTOS, Emerson Mayk Cristiano dos. A importância do planejamento para uma ação pedagógica eficaz no contexto escolar. In: **VII Congresso Nacional de Educação (CONEDU)**, 2020, Maceió. Anais [...] . Maceió: Realize, 2020. p. 1-11. Disponível em: [https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO\\_EV140\\_MD1\\_SA2\\_ID7368\\_22092020160941.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA2_ID7368_22092020160941.pdf). Acesso em: 15 set. 2023.



# Capítulo 4

## Os Resultados do IDEB e a Gestão Escolar de Escolas do Território de Identidade da Bacia do Jacuípe – BA

Por Débora da Silva Peixoto Silva

---

### Introdução

Este estudo tem como objetivo identificar as variáveis que impactaram o resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em seis unidades educacionais situadas no Território de Identidade Bacia do Jacuípe no ano de 2017, comparando dados entre as unidades que possuem variação entre 2,1, um dos menores índices do país, e 6,2, um dos maiores índices daquele ano. Para isso, realizou-se comparação de dados da prova Brasil e do Censo Escolar, identificando as ações desempenhadas pela gestão escolar das escolas do referido território para a melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem.

O IDEB reúne em seu indicador o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. É calculado através de dados obtidos no Censo escolar e das médias de desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). A variação do índice é de 0 a 10. Para Schneider e Nardi (2014), a criação desse índice permitiu que os resultados

cenitários da Prova Brasil adquirissem maior visibilidade no cenário educacional, induzindo gestores, professores e alunos a um olhar mais atento ao exame, quer seja no momento de sua aplicação ou a partir da divulgação de seus resultados. Os resultados do IDEB são de suma importância para a gestão escolar, considerando que nele são apresentados as pontuações e os escores sobre os desempenhos das avaliações e os avanços das escolas de modo individual, bem como permite a possibilidade de comparação com as demais escolas do município, do Estado e do país.

Em um levantamento realizado por alunos da Universidade Federal da Bahia (UFBA), do curso de Licenciatura em Pedagogia, modalidade EAD, para o componente curricular Gestão Educacional no ano de 2019, através do inventário de escolas públicas do Estado da Bahia, foi possível constatar a variação do IDEB no ano de 2017 em 160 escolas em todo o Estado. O objetivo do inventário foi levantar dados referentes ao contexto e às características das instituições escolares em estudo, ao processo de planejamento geral desenvolvido na escola, à organização do trabalho pedagógico da escola, às tecnologias digitais na escola e à síntese dos principais problemas relatados.

Para realização deste estudo, foi elaborado comparativo de dados entre as escolas participantes da pesquisa, buscando-se identificar, através dos elementos coletados no inventário, informações que possibilitam comparar dados que podem sinalizar as divergências de ações de gestão em cada uma das escolas selecionadas. Após análise, foi possível identificar, entre as 160 (cento e sessenta) escolas pesquisadas, seis unidades escolares do Território de Identidade Bacia do Jacuípe, que possuem registros de índices do IDEB com uma variação entre o maior (6,2) e menor do país (2,1), evidenciando uma desproporcionalidade regional. Assim,

para a seleção das escolas participantes desta pesquisa, foram utilizados alguns critérios: escolas do mesmo território de identidade, variação de índice, dependência administrativa municipal, unidades de ensino que ofertam a primeira etapa de ensino fundamental. Nesse sentido, para Perfeito (2007), a gestão das escolas e dos sistemas de ensino é considerada fundamental para superar os obstáculos políticos e técnicos, com objetivo de melhorar a qualidade educativa.

Diante desse cenário, o estudo propõe analisar as diferentes ações de gestão realizadas nas instituições de ensino situadas no Território de Identidade Bacia do Jacuípe, com o intuito de verificar como essas ações impactaram os resultados do IDEB de cada escola.

Este estudo justifica-se por haver uma necessidade em identificar e analisar a gestão dessas escolas que obtiveram um dos mais altos e mais baixos IDEB no estado da Bahia, pois todas estão localizadas no Território de Identidade Bacia do Jacuípe. Considerando que as seis unidades escolares possuem como mantenedores a gestão municipal, questiona-se: que fatores podem evidenciar a diferença no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de seis escolas do Território de Identidade Bacia do Jacuípe?

## **Metodologia**

Para realização deste trabalho, foi escolhida como metodologia a análise documental. Conforme Lüdke e André (1986), esse tipo de análise é uma técnica exploratória, que indica problemas que devem ser mais bem explorados através de outros métodos.

Esta pesquisa baseia-se no inventário educacional, que foi uma ferramenta para levantamento e registro organizado de aspectos materiais e imateriais das Escolas Públicas do Estado da Bahia, realizada por es-

tudantes do curso de Licenciatura em Pedagogia como uma atividade avaliativa da disciplina Gestão Educacional no ano de 2019. O levantamento realizado gerou dados de 160 escolas do Estado da Bahia, possibilitando a realização de cruzamento de informações, que permitem uma análise investigativa das principais ações que podem ter levado a diferenças da situação em estudo. O objetivo desta atividade é levantar dados referentes ao contexto e às características da escola, ao processo de planejamento geral desenvolvido na escola, à organização do trabalho pedagógico da escola, às tecnologias digitais na escola e à síntese dos principais problemas identificados. Por meio desta pesquisa, é possível realizar cruzamentos de dados para uma melhor compreensão do IDEB no Território de Identidade Bacia do Jacuípe, que fica localizado no semiárido baiano.

Crerios para a escolha das unidades de ensino: índice do IDEB, escolas públicas da mesma região, variação de índice, dependência administrativa municipal e oferta da primeira etapa de ensino fundamental. Após o estabelecimento desses critérios, foi realizado cruzamento de dados entre as escolas selecionadas, a partir das perguntas e respostas constantes no questionário, buscando-se averiguar possíveis causas da variação:

Qual a prioridade no planejamento escolar?

Que programas e políticas públicas chegam na escola, exigindo seu planejamento?

A escola possui Projeto Político-Pedagógico (PPP)?

Que tratamento a escola tem dado ao ensino das disciplinas críticas: Português e Matemática?

Deste cruzamento de informações, foi possível realizar indagações

quanto à situação das escolas pesquisadas e avaliação das possíveis causas de divergências entre os índices.

As escolas escolhidas para a realização deste estudo estão localizadas no Território de Identidade Bacia do Jacuípe, em cuja região, conforme dados do Censo Escolar 2022, existem, atualmente, 308 escolas públicas. (BRASIL, INEP, CENSO, 2022). Das instituições pesquisadas através do inventário da UFBA, seis estão distribuídas nos municípios Ipirá, Baixa Grande e Pé de Serra, pertencentes ao Território de Identidade Bacia do Jacuípe. Essas escolas apresentaram uma desproporcionalidade regional, destacando-se por possuírem índices do IDEB que variavam entre o mais alto e mais baixo do país: 6,2 e 2,10, respectivamente. Para identificação das escolas, utilizamos identificação fictícia para preservar a sua integridade: Escola A, B, C, D, E e F. A pesquisa, através do cruzamento de dados, possibilita realizar comparações entre ações.

## **Fatores de qualidade da educação municipal**

O IDEB reúne em seu indicador o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O índice, com variação de zero a dez, é calculado através de dados obtidos no Censo Escolar e das médias de desempenho no SAEB através da Prova Brasil, que tem o objetivo de avaliar o sistema de ensino brasileiro com testes padronizados e questionários socioeconômicos, aferindo a proficiência dos estudantes do 5º e 9º anos do ensino fundamental público, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, das escolas com mais de 20 alunos matriculados em cada série/ano de escolaridade pesquisado e tem seus resultados disponibilizados para as unidades escolares e redes de ensino (IDEB, 2023).

Ainda sobre o IDEB, Cunha (2012, p. 56) apresenta que:

*Um aspecto que pode ser destacado com relação à criação do IDEB é o da necessidade de aquisição de informações sobre a realidade educacional brasileira, para que estas informações deem subsídios às tomadas de decisão da gestão em unidades escolares, em redes ou sistemas de ensino, em estados ou regiões do país, com vistas à melhoria da qualidade.*

Machado e Alavarse (2014) consideram as avaliações externas instrumentos necessários para o acompanhamento das metas qualitativas e quantitativas, sendo uma ferramenta importante para desenvolvimento da qualidade na educação básica pública. Fernandes (2016) pondera que a educação básica no Brasil está sobre três pilares: 1) Oferta descentralizada dos serviços educacionais, que possibilita gerar inovações, tratar as diversidades locais e uma melhor gestão; 2) Critérios para financiamento, que garantem recursos mínimos para as escolas; 3) Avaliação centralizada, que é um elemento que dá coesão ao sistema brasileiro de educação básica.

Garcia (2010) informa que o IDEB é um instrumento de política pública para a qualidade da educação no Brasil, uma vez que estabelece a construção de metas que devem ser cumpridas pelas escolas, sendo utilizado para o acompanhamento das metas do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Schneider e Nardi (2014) acreditam que a criação do IDEB permitiu que os resultados censitários da Prova Brasil adquirissem maior visibilidade no cenário educacional, induzindo gestores, professores e alunos a um olhar mais atento ao exame, quer seja no momento de sua aplicação ou a partir da divulgação de seus resultados.

Perfeito (2007) avalia que, a gestão das escolas e dos sistemas de ensino é considerada fundamental para superar os obstáculos políticos e téc-

nicos, com o objetivo de melhorar a qualidade educativa. Da mesma forma, Vasconcelos, Leal e Araújo (2020) destacam que os resultados das avaliações externas são importantes porque servem como fonte de informação para os gestores da rede de ensino, secretários de educação, gestores escolares e professores. E que, através da divulgação dos índices obtidos nas avaliações externas, é possível mensurar como está a qualidade da educação no Brasil, podendo o resultado ser analisado pelos diversos segmentos da sociedade brasileira.

Assim sendo, para a melhoria da qualidade educativa, o planejamento escolar, os programas de financiamento estudantil, as ações para reforço no ensino em matérias consideradas críticas, as escolas recebem recursos a depender dos resultados obtidos no IDEB, bem como as condições de infraestrutura e a capacitação docente. O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um documento que define as intenções da escola, para que seja realizado um trabalho de qualidade. É o resultado do desejo coletivo e constitui um compromisso do coletivo em alcançar as metas estabelecidas após a discussão e participação de todos. (RISCAL, 2016).

Os recursos destinados à escola são provenientes dos programas nacionais, cuja importância é explicada, a seguir, pelos pesquisadores. O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) tem por objetivo atender às necessidades alimentares dos alunos durante sua continuidade em sala de aula, cooperando para o crescimento, a ampliação e a aprendizagem dos estudantes, bem como para a formação de bons hábitos nutricionais. (DANELON; DANELON; SILVA, 2006). O Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) é uma política pública que tem como objetivo entregar livros de forma gratuita a todos os alunos do ensino fundamental escolas públicas do país. (MANTOVANI, 2009).

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tem a finalidade em sua origem de descentralização e democratização da gestão escolar, favorece a participação da comunidade nas decisões escolares, possibilitando que a comunidade local tenha responsabilidade financeira com a melhoria da educação. (SILVA, 2019).

Para Soares e Xavier (2013), a partir da criação do IDEB, passou-se a debater que as escolas necessitam ser avaliadas pelo aprendizado de seus alunos. Assim, o IDEB deve ser utilizado como ponto inicial para uma reflexão interna nas escolas, na busca de melhores práticas pedagógicas, que contribuam para aperfeiçoar o aprendizado de seus alunos.

Santos, França e Santos (2007) acreditam que é necessário educar levando em conta o raciocínio lógico e dedutivo do aluno, desde as séries iniciais, desta forma, os conhecimentos matemáticos serão absorvidos como parte natural da linguagem e do refletir diário. Para a melhoria do desempenho na disciplina língua portuguesa, Oliveira, Boruchovitch e Santos (2008), acreditam que fortalecer a compreensão em leitura poderia minimizar as dificuldades escolares e, por consequência, melhorar o desempenho escolar.

## Resultados da pesquisa

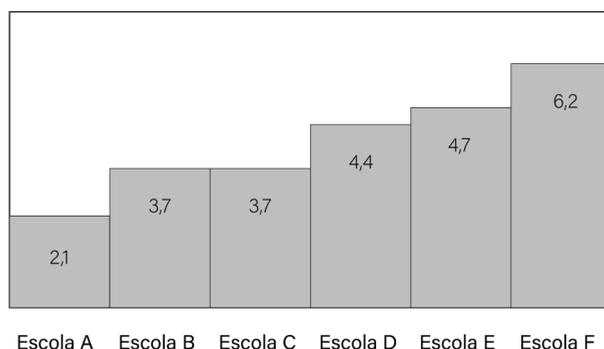
Através do estudo, foi possível realizar um comparativo entre os dados das seis unidades escolares e identificar quais os aspectos divergentes entre as instituições de ensino que possuem um dos índices do IDEB com maior variação no Estado da Bahia.

Ao realizar comparativos das respostas apresentadas por cada unidade de ensino, foi possível observar que a Escola A, que obteve menor índice regional 2,10, priorizava a dimensão administrativo/financei-

ra em seu planejamento em detrimento da dimensão pedagógica. As Escolas B, C, D, E e F priorizaram a dimensão pedagógica em seus planejamentos, confirmando o que Riscal (2016) nos apresenta, o PPP é o resultado do desejo coletivo e constitui um compromisso do coletivo em alcançar as metas estabelecidas após a discussão e participação de todos. Os índices das escolas em análise podem ser observados no gráfico a seguir:

**Gráfico 1:** IDEB das seis escolas em análise nesta pesquisa

### IDEB 2017



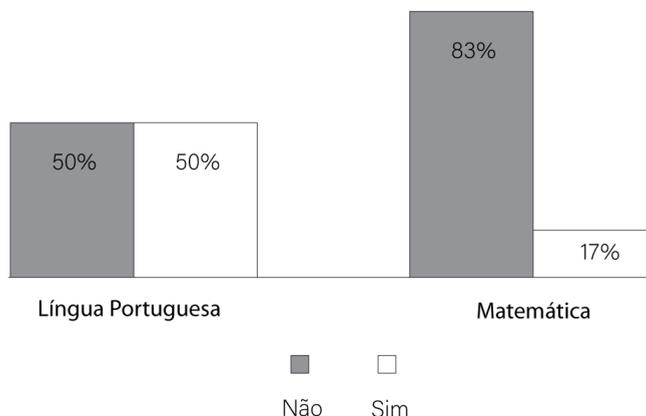
**Fonte:** IDEB (2017).

Conforme dados da pesquisa, as Escolas C, E e F utilizam o PPP como instrumento de planejamento da unidade, inclusive por ser este um documento institucionalizado nas escolas da região. As demais escolas também utilizam o PPP, mas, além deste instrumento, valem-se do Plano de Ação dos Docentes, Diretores e Funcionários. Comparando as respostas sobre a utilização do PPP com os resultados do IDEB, observa-se que as escolas E e F, que apenas utilizam como instrumento de planejamento o PPP, têm alcançado as metas e objetivos almejados, possuindo os dois maiores índices do IDEB do território.

Relacionando esse resultado aos programas de financiamento, foi possível identificar que: o PNLD é utilizado por todas as escolas pesquisadas, garantindo assim que todos os estudantes recebam livros didáticos. 80% (oitenta por cento) das escolas pesquisadas aderiram o PNAE, garantindo alimentação durante a permanência na escola. As escolas C, D e E utilizam o PDDE, possibilitando que a comunidade local tenha responsabilidade financeira com a melhoria da educação.

Com relação às ações voltadas à melhoria do ensino nas disciplinas críticas - Língua Portuguesa e Matemática -, as escolas A, B e D não realizam nenhuma ação, enquanto as escolas C e E realizam ações de interpretação de texto. Oliveira, Boruchovitch e Santos (2008) acreditam que, ao fortalecer a compreensão em leitura, poderia minimizar as dificuldades escolares e, por consequência, melhorar o desempenho escolar. Apenas a Escola F utiliza reforço escolar para ajudar na melhoria do ensino do componente Língua Portuguesa, e, conforme dados do IDEB, é a que se encontra com um dos maiores índices do Brasil. O Gráfico apresenta o demonstrativo das ações das escolas analisadas.

**Gráfico 2:** IDEB das seis escolas em análise nesta pesquisa



**Fonte:** Gráfico elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

As escolas A, B, C, D e E não realizam nenhuma ação para reforçar o ensino de Matemática. No entanto, a escola F confirma o que Santos, França e Santos (2007) defendem, que é necessário educar levando em conta o raciocínio lógico e dedutivo do aluno, desde as séries iniciais; desta forma, os conhecimentos matemáticos serão absorvidos como parte natural da linguagem e do refletir diário. Esta escola é a única das unidades pesquisadas que realiza reforço escolar para este componente, sendo a que possui maior índice do IDEB – 6,2.

## Considerações finais

O cruzamento dos dados entre as unidades escolares reforça as colocações de Schneider e Nardi (2014), indicando que a prestação de contas das instituições deveria ser acompanhada de uma avaliação, pois, sendo precedente e/ou consequente, permitiria recolher o tratamento e a análise de informações acerca da realidade educacional. Assim, realidades diferentes produzem resultados diferenciados e, mesmo estando sob a mesma gestão a municipal, as unidades educacionais apresentam dificuldades que necessitam ser tratadas individualmente.

Considerando ainda as comparações com os demais itens do questionário, é possível a identificação de que a maioria das ações das unidades escolares possuem aspectos parecidos, mas as ações de gestão que reforçam a aprendizagem podem ser um dos fatores impactantes na elevação do IDEB, considerando que a escola F, possuidora do maior índice (6,2), foi a que apresentou mais ações nesta área.

Por fim, os diálogos entre as unidades das redes municipais é uma ferramenta viável para sanar dificuldades entre escolas da mesma rede, bem como a capacitação de sua equipe pedagógica. Os resultados do IDEB são de suma importância para a gestão escolar, considerando-se que nele são apresentados os resultados sobre os desempenhos das avaliações e

os avanços das escolas de modo individual, bem como permite a possibilidade de comparação com as demais escolas do município, do Estado e do país. Os gestores escolares precisam estar atentos a este indicador, analisando que ele é um sinalizador da qualidade do ensino da unidade escolar. O IDEB sozinho não é suficiente para validar a qualidade na escola, mas, quando avaliado juntamente com outros fatores relevantes, ajuda a gestão escolar a traçar metas e planos para melhorar o desempenho escolar.

## Referências

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: 24 abr. 2023

BRASIL. Instituto Nacional de de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da educação Básica 2022**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar>. Acesso em: 05 out. 2023.

CUNHA, Eudes Oliveira. **A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB**: um estudo em duas escolas municipais de Salvador, 2012. 172 f. Dissertação (mestrado). Universidade Federal da Bahia – Faculdade de Educação, Salvador, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/9266/1/Eudes%20Oliveira%20Cunha.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

DANELON, Maria Angélica S.; DANELON, Mariana S.; SILVA, Marina V. da. Serviços de alimentação destinados ao público escolar: análise da convivência do Programa de Alimentação Escolar e das cantinas. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, SP, v. 13, n. 1, p. 85–94,

2015. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/san/article/view/1847>. Acesso em: 15 set. 2023.

FERNANDES, Reynaldo. A universalização da avaliação e a criação do Ideb: pressupostos e perspectivas. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 29, n. 96, p. 99-111, 2016. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/3154/2889>. Acesso em: 02 set 2023.

GARCIA, Ana Lúcia. **Gestão da Escola, Qualidade do Ensino e Avaliação Externa**: Desafios na escola. (Dissertação de Mestrado em Educação). Programa de Pós Graduação em Educação, Faculdade de Filosofia e Ciências - Universidade Estadual de São Paulo. 2010. Disponível em: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/96361/garcia\\_alme\\_mar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/96361/garcia_alme_mar.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 12 set. 2023.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Cristiane; ALAVARSE, Ocimar Munhoz. Qualidade das Escolas: Tensões e potencialidades das avaliações externas. **Educação e Realidade**, v. 39, n. 2, p. 413-436, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/fyKb65xtFvXhMw3Hhvpv9vNk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2023.

MANTOVANI, Kátia Paulilo. **O Programa Nacional do Livro Didático - PNLD**: impactos na qualidade do ensino público. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: [http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde\\_24112009-152212/](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde_24112009-152212/). Acesso em: 15 set. 2023.

OLIVEIRA, Katya Luciane de; BORUCHOVITCH, Evely; Santos, Acácia Aparecida A. dos. Leitura e desempenho escolar em português e matemática no ensino fundamental. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 18, n.

41, p. 531-540, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/ZhxcsQSCShhYVmt5wzBY5ng/?lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2023.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar. **Revista Educação Brasileira**. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007. Disponível em: <http://cefort.ufam.edu.br/tainacan/wp-content/uploads/tainacan-items/823/1177/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

RISCAL, Sandra Aparecida. O papel do coordenador pedagógico na gestão democrática da escola e na elaboração do projeto político-pedagógico. In: RISCAL, Sandra A.; OLIVEIRA, Beatriz A. de; BALDAN, Merilin. (Org.). **A coordenação pedagógica e a gestão democrática**. São Carlos: Pixel, 2016. p. 105-126.

SANTOS, Josiel A.; FRANÇA, Kleber V.; SANTOS, Lúcia S. B. dos. **Dificuldades na aprendizagem de Matemática**. Monografia de Graduação em Matemática. São Paulo: UNASP, 2007.

SCHNEIDER, Marilda Pasqual; NARDI, Elton Luiz. O IDEB e a construção de um modelo de accountability na educação básica brasileira. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 27, n. 1, p. 07-28, 2014.

SILVA, Givanildo Ferreira da. **O programa dinheiro direto na escola (PDDE) como mecanismo da Descentralização financeira, participação e autonomia na gestão escolar**. 2019. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Programa de Pós Graduação em Educação - Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/riufal/6575>. Acesso em: 15 set. 2023.

SOARES, José Francisco; XAVIER, Flávia Pereira. Pressupostos educacionais e estatísticos do Ideb. **Educação e Sociedade**, v. 34, n. 124, p.

903–923, 2013. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 15 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). Dados do Inventário Escolar, 2019.

VASCONCELOS, Cristiane Regina D.; LEAL, Ione O. J.; ARAUJO, Jomária Alessandra Q. de C. Nexos entre Gestão, Avaliação e o índice de Desenvolvimento da educação Básica (IDEB) em Escolas Públicas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, UNESP, v. 24, n. 1, p. 55-70, jan-abr/2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i1.12865>. Acesso em: 15 set. 2023.



# Capítulo 5

## A Importância e Função do Projeto Político-Pedagógico na Gestão Pedagógica

Por Drieli Bispo Teles

---

### Introdução

O artigo versa acerca da importância e função do Projeto Político-Pedagógico (PPP) na gestão educativa, que está diretamente ligada à organização escolar e, por sua vez, é aquele que direciona as ações a serem tomadas pela escola, através das metas traçadas pela comunidade escolar. Assim, se faz necessário entender a importância do PPP para a escola e para a prática cotidiana do docente.

Nesse contexto, o PPP é colocado como ponto central no processo de mudança dos sistemas educacionais. Sendo assim, a pesquisa tem cunho qualitativo, com análise da base de dados de quatro escolas selecionadas do Recôncavo baiano. Neste sentido, a problematização dessa pesquisa é: A ausência do Projeto Político-Pedagógico influencia no rendimento das escolas no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)?

Com base nisso, entende-se a importância do PPP, pois ele organiza a vida escolar norteando o trabalho pedagógico, que influencia em toda

realidade acadêmica da escola. Alinhadas com a gestão escolar e pedagógica, as escolas têm como tarefa e objetivo principal a educação, o ensino e a aprendizagem dos alunos. Veiga (2004) descreve que o PPP é visto como um instrumento de trabalho que indica o que será realizado, quando, de que maneira e por quem, com o objetivo de alcançar determinados resultados. Além disso, o PPP esclarece os norteadores filosofia e alinha as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, refletindo sua autonomia e definindo seu compromisso com os alunos.

Tal contexto representa a valorização da identidade da escola e um apelo à responsabilidade dos agentes em relação às perspectivas internas e externas. De acordo com essa abordagem, há a necessidade de uma relação contratual, o que implica que o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, destacando, assim, a importância de sua elaboração de forma participativa e democrática. O PPP tem sido tema de estudo, tendo como objetivo entender a importância deste instrumento para a organização e melhor desempenho da escola e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade do ensino. Dessa forma, é importante compreender qual o impacto da falta desse projeto.

Por esse motivo é relevante o estudo sobre as conseqüências da falta desse documento tão importante, tendo em vista que é norteador e produzido com a realidade cotidiana de cada uma das escolas e que estará diretamente ligado com resultados do processo de ensino e aprendizagem. A pesquisa foi traçada a partir de um inventário escolar, que traçou, por meio da planilha do Excel, particularidades de cada escola, possibilitando o cruzamento dos dados e identificação das suas semelhanças.

Assim, nota-se que o PPP possibilita a organização de todo trabalho pedagógico da escola, por isso entende-se o quanto é fundamental que

todos os agentes envolvidos no processo educativo estejam inseridos. Assim, se faz necessário que todos tenham consciência da importância da construção do PPP para que seja possível atingir o objetivo de traçar soluções para problemas encontrados pela falta deste.

Ressalta-se que, através dessa identificação, sejam encontradas as possibilidades de executar um plano de ação para que mude a realidade dessas escolas e seja entregue aos alunos, que são os seus protagonistas, um ensino comprometido e de qualidade com organização e objetivos a serem alcançados através de um trabalho árduo e democrático de toda comunidade escolar.

## Metodologia

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, baseado nos dados obtidos do inventário escolar, o qual foi construído como uma atividade da disciplina Gestão Escolar, do curso de Pedagogia da Universidade Federal da Bahia. Através dessa pesquisa, realizada com a gestão da escola onde o estágio estava sendo realizado, foi possível acessar as informações relevantes da instituição. Após a coleta dos inventários de cada aluno, os dados foram compilados em uma planilha do Excel, que agora serve como objeto de estudo para a pesquisa.

É relevante ressaltar que foram analisadas 161 escolas no inventário e, dentre estas, foram escolhidas 4 que serviram de base e comparativo para o artigo em questão. Ao se analisar o inventário escolar, através do comparativo das escolas, foram destacadas quatro escolas, sendo duas direcionadas com o PPP e duas que não apresentam o projeto. As escolas são de diferentes seguimentos e estão inseridas tanto na zona rural, quanto na zona urbana.

Foram escolhidas as escolas: Escola Municipal Comendador Temístocles (Cruz das Almas); a Escola Professor Erotilde Siqueira (Euclides da Cunha); o Centro Territorial de Educação Profissional da Costa do Descobrimento – CETEP (Eunapólis) e a Escola Municipal Oyama Figueiredo (Feira de Santana). Essas escolas foram escolhidas para possível análise específica dos detalhes em destaque, sobre a execução ou não do PPP.

O inventário foi dividido em cinco partes e cada uma com sua relevância e particularidade a nível de informação. Um desses segmentos aborda acerca do processo de planejamento da escola, que levou em consideração dados referentes à jornada pedagógica, ao processo de planejamento, ao PPP e ao seu processo de construção dentro da escola com a participação de toda comunidade escolar.

Partindo da pesquisa qualitativa, foram feitos recortes do tema e das questões que envolvem a mesma perspectiva. O tema escolhido foi a importância e função do projeto político pedagógico na gestão pedagógica. Logo, foram analisadas todas as questões dentro desse inventário que envolviam o PPP, mas também foram analisadas outras questões para o cruzamento de dados, além das que envolviam o projeto, como: o envolvimento dos profissionais, os índices avaliativos e questões de planejamento pedagógico de cada escola. Essa junção de elementos é necessária para que se consiga obter o resultado dos principais impactos da falta de um documento tão importante para o desenvolvimento da escola.

A pesquisa ocorreu filtrando informações das escolas que não contêm o documento, para que assim sejam analisadas as semelhanças delas e a dificuldades encontradas pela falta dele. Dados importantes como nota do IDEB, índice de reprovação, falta de colegiado, localização da escola, entre outros, serão a linha de cruzamento para a obtenção

do resultado final. Através desses resultados obtidos com o levantamento dos dados do inventário, será possível traçar um plano de intervenção que melhore indicadores de escolas com essa realidade.

## **O papel do PPP na melhoria da qualidade da educação: uma análise da literatura**

Nesta seção serão discutidos a relevância do PPP e qual a influência da falta deste material nas escolas, demonstrando a necessidade de uma reorganização da gestão escolar, a fim de melhor contribuir com o processo de ensino-aprendizagem.

O PPP é um registro que representa a proposta educativa da instituição de ensino. Trata-se de um documento elaborado por todas as escolas, tanto públicas quanto privadas, em todas as etapas e modalidades, seguindo as diretrizes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (MAGALHÃES; REIS; GEHLEN, 2023).

O PPP tem como objetivo orientar as atividades educacionais das unidades escolares, levando em conta as realidades que fazem parte delas. Além disso, funciona como um instrumento que promove a participação coletiva dos agentes envolvidos na escola, podendo até contribuir para uma gestão mais democrática e participativa. Em última análise, sua implementação busca atingir os objetivos da escola e enfatizar sua relevância no contexto social em que está inserida (MAGALHÃES; REIS; GEHLEN, 2023).

A tomada de decisão das escolas em adotar o PPP é uma ação que requer disposição, porém com uma perspectiva abrangente; caso seja coordenada de maneira apropriada, os resultados alcançados serão coerentes com o planejado. Afinal, a incorporação da cultura ped-

agógica em uma escola estabelece uma conexão entre seus administradores e a comunidade (NOGUEIRA; BRITO, 2017).

Diversos estudos têm discutido a relevância da organização do PPP (VEIGA, 2004; GANDIN; GANDIN,1999; GUEDES, 2021) para o funcionamento da escola, considerando-o como um documento cujo propósito é oferecer orientações e diretrizes para que a comunidade escolar - incluindo alunos, pais, professores, coordenadores e gestores - possa transformar a sua realidade. O PPP é um instrumento significativo, pois permite a reflexão, discussão e organização da proposta pedagógica da instituição de ensino, condensando sua visão e conferindo identidade às atividades educativas (MENEGAT; SARMENTO; RANGEL, 2018).

Os estudos de Freire (2020) auxiliam na reflexão sobre a escola e a elaboração do PPP dentro de uma perspectiva democrática, participativa e coletiva, transformando o documento em algo dinâmico, fruto dos anseios daqueles que o desenvolvem. Por isso, entende-se que não há educação, conforme defendido por Freire, sem considerar a experiência, o respeito e a participação da comunidade. Educar não é uma ação unilateral; a educação se estabelece de forma recíproca, com os educadores aprendendo com os educandos na mesma medida em que os educandos aprendem com os educadores (FREIRE, 2020).

Mediante a leitura de Guedes (2021), compreende-se acerca da Lei de Bases da Educação que apresenta, em seus princípios, uma ideia de gestão participativa, que envolve uma instituição escolar como um ambiente de trocas, confortável e de vivência. Nesse sentido, é uma entidade com sua própria identidade, que valida e, ao mesmo

tempo, constrói valores, hábitos, formas de pensar e agir.

Com isso, a ela é conferida não somente a responsabilidade de transmitir o conhecimento socialmente construído, mas também de promover o ensino da cidadania, com o objetivo de obter a transformação social. A partir dessa perspectiva, a escola se torna um espaço de exercício das práticas democráticas, criando oportunidades para a participação e estabelecendo planos de ação para atender às necessidades da comunidade escolar e local (GUEDES, 2021).

No que concerne ao conceito de gestão, sob a perspectiva de Lück (2009, p.24).

*a gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento*

Dessa forma, mediante as aspirações de Lück (2009), a gestão escolar é a atividade conduzida pelo diretor da escola, porém todos os colaboradores devem se unir para contribuir com um ensino de alta qualidade. Sendo assim, a administração deve unir esforços para superar limitações e dificuldades, contando sempre com o apoio da comunidade, cuja participação auxiliará na construção do ambiente educativo.

Embora a democratização da administração da educação tenha se tornado uma causa defendida pelas forças que lutaram pelo processo de redemocratização política do país (desde meados da década de 1970), é incontestável que, apesar de alguns avanços, as prioridades estabelecidas para a política educacional brasileira nas últimas décadas tenderam a atribuir outros significados ao conceito de democracia. De fato, seguindo princípios inspirados no neoliberalismo, no contexto da reforma administrativa do Estado, a má gestão foi quase que totalmente identificada como a causa de todos os problemas que afetam os processos de ensino e aprendizagem (AZEVEDO, 2007).

Com o fim de superá-los, adotou-se uma interpretação da realidade que levou a tentativas de implementação de gestão gerencial nas escolas e, através de processos de descentralização/municipalização e valorização do local, buscou-se delegar às unidades escolares, aos professores e à comunidade a solução dos problemas que têm impactado negativamente a qualidade da educação pública (AZEVEDO, 2002).

De acordo com esse contexto de gestão, ressalta-se o PPP, que busca reunir os planos de ensino, a fim de possibilitar a orientação do ensino. Considerando sua complexidade e importância, o PPP deve ser objeto de constante debate para identificar as ações realizadas e a necessidade de revisar metas, tornando-o um documento em evolução, construído de forma contínua no ambiente escolar e sujeito a avaliação constante (LÜCK, 2009).

A construção do PPP representa a formação de uma identidade e a consolidação de uma cultura organizacional. Por ser um documento construído em conjunto, o PPP manifesta uma intenção que incorpora em seus propósitos o compromisso com o futuro, buscando esta-

belecer o vínculo da escola com a transformação social (AZEVEDO, 2007).

Mediante essa premissa, o PPP será abordado a partir da realidade escolar, configurando uma relação dialética de “continuidade-ruptura” que é essencial para sua funcionalidade, pois permite uma visão tanto do que é atualmente, quanto do que deve ser e do que se deseja ser. Nesse sentido, a elaboração e a prática constante do PPP possibilitam um contato direto com a construção e a vivência da democracia, uma vez que se trata de um instrumento de planejamento e participação baseado no princípio da autonomia. Esses princípios garantem a existência dos valores fundamentais da igualdade e liberdade, essenciais para o exercício da democracia (LÜCK, 2009). Portanto, o PPP atua mediando o âmbito do ensino, favorecendo que órgãos competentes pelo ensino e docentes estejam aptos e dispostos a atuarem juntos, com a finalidade de permitir que, mediante as necessidades da escola, sejam ofertados os melhores serviços e que o processo de aprendizagem possa fluir da melhor forma.

## **O impacto do PPP e sua relação com os indicadores educacionais: evidências de uma pesquisa qualitativa**

Os resultados dessa pesquisa serão mostrados abaixo através do cruzamento de dados que foram analisados no inventário escolar, que conta com informações de diferentes escolas e com diferentes realidades. Será possível perceber inicialmente as características de escolas que não utilizam o PPP e em seguida daquelas que fazem o uso desse instrumento para o cumprimento das tarefas de ensino-aprendizagem da instituição.

**Gráfico 1:** Correlação entre quantitativo de alunos e nota do IDEB

**Fonte:** Base de Dados do Inventário (UFBA, 2019)

Constata-se que escolas que optam por não adotar o PPP frequentemente enfrentam defasagens e desafios significativos em sua gestão educacional. A ausência de um PPP pode resultar na falta de direção estratégica e na dificuldade em estabelecer metas educacionais claras, o que, por sua vez, pode levar a uma abordagem pedagógica fragmentada e desarticulada. Isso pode resultar em um ensino menos adaptado às necessidades específicas dos alunos e à realidade da comunidade escolar.

Além disso, a ausência de um PPP pode limitar a participação dos membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na construção de uma visão educacional compartilhada, comprometendo a coesão e a colaboração dentro da escola. Em última análise, as escolas que não utilizam o PPP podem encontrar dificuldades em alcançar melhorias sustentáveis na qualidade da educação oferecida, bem como em promover uma cultura educacional alinhada com os valores e objetivos da instituição.

Escolas que incorporam o PPP em seu projeto educacional frequentemente obtêm resultados positivos que podem refletir-se na avaliação IDEB. O uso eficaz do PPP promove um ambiente de ensino mais alinhado com as necessidades dos alunos, o que pode se traduzir em melhorias significativas no desempenho acadêmico.

Outro ponto relevante é a personalização das estratégias pedagógicas, a participação ativa da comunidade escolar e o foco na qualidade da educação contribuem para um aprendizado mais eficaz. Como resultado, essas escolas podem alcançar pontuações mais elevadas no IDEB, indicando um progresso tangível na qualidade da educação oferecida.

O PPP também ajuda a estabelecer metas educacionais claras e a direcionar os esforços da escola em direção a esses objetivos, o que pode se refletir positivamente na avaliação do IDEB como uma medida de eficácia educacional. No entanto, é importante ressaltar que o sucesso no IDEB não é apenas resultado do uso do PPP, mas também de uma implementação consistente e de um compromisso contínuo com a melhoria da educação.

Sendo assim, foi possível constatar que o resultado do IDEB foi melhor nas escolas que contém o PPP. Os dados possibilitaram a articulação entre prática e teoria, que ocorre de forma mais efetiva. Verificou-se que as escolas que realizaram o PPP de forma sistemática e abrangente seguiram de maneira mais coerente as atividades práticas com os fundamentos teóricos presentes no plano de gestão escolar e obtiveram melhores resultados e esses resultados se dão através do uso do documento.

O PPP contribui para uma nota favorável no IDEB ao estabelecer um planejamento educacional sólido, promover a personalização do ensino, incentivar a participação da comunidade escolar e focar na quali-

dade da educação, o que, por sua vez, pode resultar em um desempenho acadêmico mais positivo.

Tal abordagem do PPP contribui para uma nota favorável ao IDEB. Elaborar um projeto que considere as necessidades e realidades da escola, as metas estabelecidas podem estar alinhadas com as expectativas do IDEB. Um PPP bem estruturado e implementado pode favorecer o desenvolvimento de práticas pedagógicas eficientes, a formação de professores, o envolvimento da comunidade escolar e a criação de um ambiente propício à aprendizagem.

A pesquisa evidenciou a importância da realização do PPP como ferramenta para a articulação entre prática e teoria, fornecendo títulos concretos para a elaboração e implementação de práticas que possibilitem a escola atuação coerente no processo de ensino. Essa integração contribui para a promoção de um ambiente educacional mais coerente, participativo e alinhado com as necessidades da comunidade escolar.

Além dessas informações, compreende-se que o PPP cria condições para uma orientação estratégica, possibilitando uma direção eficiente e clara para a instituição, permitindo que esta consiga um propósito educacional sólido. Outro tópico relevante é o alinhamento com as diretrizes nacionais, o que contribui para que a escola esteja alinhada com as diretrizes e regulamentações educacionais estabelecidas pelo governo, evitando desvios e problemas de conformidade.

Além disso, a pesquisa demonstra que o PPP serve como um elo entre a escola, a comunidade e os educadores, incentivando a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional. Esse engajamento coletivo fortalece a gestão democrática da escola, promovendo a colaboração e o compartilhamento de responsabilidades. O PPP, quando

elaborado e implementado de maneira eficaz, favorece a construção de uma educação de qualidade, cria um ambiente propício ao aprendizado e à formação de cidadãos críticos e engajados.

Os resultados desta pesquisa reforçam de forma robusta que o PPP desempenha um papel fundamental na gestão pedagógica, sendo uma ferramenta indispensável para a melhoria contínua da educação, o alinhamento com as políticas educacionais e a promoção de uma gestão escolar participativa e eficaz. Sua importância transcende o âmbito documental, sendo um elemento-chave na busca por uma educação de qualidade e equitativa.

## **Forjando um caminho para a educação de qualidade: considerações finais sobre a importância do PPP**

Considerando que a administração participativa se fundamenta nos princípios da independência e da colaboração, a instituição educacional requer diferentes espaços e recursos que permitam um trabalho associado a eles. O PPP é, portanto, uma das ferramentas que, nesse tipo de administração, possibilita a prática desses princípios. Além disso, esse projeto também facilita a realização de práticas democráticas ao reunir todos os membros da comunidade escolar e local para participar e incorporar diferentes concepções e intenções pessoais relevantes para o planejamento escolar.

Ademais, é esperado que as autoridades responsáveis pela gestão escolar elaborem o PPP e o sigam na escola, e que essa elaboração seja realizada de maneira democrática e participativa, com o objetivo de compreender a importância desse instrumento para a organização e o desempenho aprimorado da escola, e, por consequência, para a melhoria da qualidade do ensino.

A análise quantitativa dos dados coletados na pesquisa sobre a importância do PPP e seu papel dentro da escola revelou uma correlação significativa entre a existência de um PPP bem estruturado e os indicadores de qualidade educacional. Os dados quantitativos mostraram que as escolas que possuíam um PPP em vigor apresentaram um desempenho mais alto no IDEB, em comparação com aquelas que não possuíam um documento norteador.

Tais resultados corroboram as hipóteses formuladas no início do estudo, que sugeriam que o PPP desempenha um papel crucial na melhoria da qualidade da educação. Além disso, estão em consonância com o referencial teórico utilizado, que destacou a importância do PPP como um instrumento de gestão democrática, capaz de orientar as práticas pedagógicas, administrativas e de gestão da escola.

A análise qualitativa dos dados, por sua vez, proporcionou *insights* valiosos sobre a percepção e experiência dos atores envolvidos no processo de implementação do PPP. As entrevistas e observações revelaram que a existência de um PPP bem construído e participativo contribui para o fortalecimento da identidade da escola, o engajamento da comunidade escolar e o desenvolvimento de práticas pedagógicas coerentes com os princípios educacionais estabelecidos.

Com isso, o PPP pode contribuir para o desempenho no IDEB, pois, ao analisar o nosso objeto de pesquisa e comparar a realidade de escolas sem PPP, fica entendido que a escola com o documento que tem o papel norteador e dialoga diretamente com a comunidade escolar obtém melhores resultados no processo de ensino aprendizagem.

## Referências

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal. **Educação & Sociedade**, v. 23, n.80, p. 49-71, 2002. Disponível: < <https://www.scielo.br/j/es/a/57qR-4WBxvqrBSDRgpSBNvXJ/?lang=pt>>. Acesso: 20 set. 2023.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar**. Brasília: MEC, Escola de Gestores da Educação Básica, 2007. Disponível em: < <https://ia.ufrjr.br/ppgea/conteudo/conteudo-2010-2/3SF/O%20projeto%20politico-pedagogico%20no%20contexto%20da%20gestao%20escolar.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2020.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. **Temas para um projeto político-pedagógico**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

GUEDES, Neide Cavalcante. A importância do Projeto Político Pedagógico no processo de democratização da escola. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2021. Disponível em: < <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4815>>. Acesso em: 17 set. 2023.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, v. 1, 2009. Disponível em: < [http://juliofurtado.com.br/wp-content/uploads/2017/08/dimensoes\\_livro.pdf](http://juliofurtado.com.br/wp-content/uploads/2017/08/dimensoes_livro.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2023.

MAGALHÃES, Lina Meireles; REIS, Indionara Galvão; GEHLEN, Simoni Tormöhlen. Paulo Freire e a Democratização da Educação: a importância do Projeto Político-Pedagógico como instrumento de trans-

formação. **Revista de Iniciação à Docência**, v. 8, n. 1, p. e11949-17, 2023. Disponível em: < <https://periodicos2.uesb.br/index.php/rid/article/view/11949>>. Acesso em: 10 set. 2023.

MENEGAT, Jardelino; SARMENTO, Dirléia Fanfa; RANGEL, Mary. (Im) possibilidades da revitalização do projeto político-pedagógico de uma Rede Municipal de Ensino em uma perspectiva colaborativa. **Educação e Pesquisa**, v. 44, e179910, 2018. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/ep/a/QLrQxHLdjXshgKsgmg3FDts/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2023.

NOGUEIRA, Maria Zuleide de Lima; BRITO, Sislândia Maria Ferreira. Projeto Político Pedagógico: uma estratégia para o sucesso da Gestão Escolar. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 10, n. 33, p. 300-319, 2017. Disponível em: < <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/623/0>>. Acesso em: 11 set. 2023.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

# Capítulo 6

## Gestão Democrática: A Aplicabilidade do Projeto Político-Pedagógico no Espaço Escolar

Por Geine Oliveira

---

### Introdução

O Projeto Político-Pedagógico é um instrumento que visa assegurar, na sua aplicabilidade, a efetividade democrática da gestão, com foco no êxito de todo o trabalho educativo descrito sistematicamente no documento, consolidando todas as informações e ações da instituição. Seus resultados são externados nos índices de avaliação interna e externas. A gestão no espaço escolar é concretizada desde a construção coletiva de todas as ações da equipe até os métodos de ensino, que desempenham um papel elementar na garantia da eficácia da aprendizagem. Esses procedimentos não são desassociados do contexto escolar. O trabalho pedagógico desenvolvido de forma organizada e sincronizada das ações obtém eficácia no resultado da aprendizagem. Dessa forma, o planejamento construído a partir do diagnóstico da unidade, com base na reflexão da realidade do aluno, dos índices de desenvolvimento educacional, possibilita uma melhor articulação para utilização de todos os recursos, resultando no

desempenho organizado da equipe por meio da ação participativa, potencializando a práxis docente, culminando, como resultado do esforço coletivo, na obtenção de índices satisfatórios nas avaliações internas e externas.

O artigo apresenta um estudo de resultados da pesquisa, fruto da análise dos registros na base de dados do inventário da Escola Municipal João de Oliveira Campos. A escola foi fundada no ano de 1973, fica localizada na zona urbana do município de Simões Filho, Bahia, Bairro Cia 1, tem 238 alunos nos turnos matutinos e vespertino, oferta Educação Básica do 1º ao 5º ano, é composta por 01 diretora, 02 vices diretoras, 06 professoras, 01 coordenadora, 01 merendeira, 02 auxiliares gerais, 01 secretária, 01 auxiliar administrativo e 02 vigilantes. A escola tem 03 alunos com deficiência auditiva. Quanto à aprovação no ano de 2019, atingiu 85% de alunos aprovados, 0% de evadidos e 25% retidos na série/ano. No referido ano, a meta projetada pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) era 4,9 e a escola alcançou nota 4,0. A escola tem Regimento Escolar, seu projeto político-pedagógico está em (re) elaboração. Consta nos dados, como um dos seus projetos educacionais, o Programa Saúde na Escola (PSE), que aborda questões relacionadas à prevenção da saúde. A escola atende a clientela de moradores do bairro Cia 1, a maioria dos pais trabalham com carteira assinada na indústria e no comércio; como atividade de lazer, praticam esportes e vão ao cinema. A escola tem colegiado e a reunião pedagógica acontece uma vez ao mês.

A equipe gestora, de posse do marco conceitual da sua unidade escolar, juntamente com os resultados de avaliações interna e externa, reúne-se buscando e refletindo sobre as informações, mobilizando a todos na construção organizada das ações. Assim, o planejar corresponde a vislumbrar uma situação futura, a dispor-se a construir essa realidade, que

irá materializar uma vontade de transformação da realidade, ou implementação de uma inovação, mediante objetividade e direcionamento claro de ações, como assegura a importância desse documento (LÜCK, 2003).

A gestão democrática tem, como eixo central, a adequação de métodos e práticas pedagógicas, para o desenvolvimento da atuação dos profissionais da educação, tendo foco no sucesso da educação dos estudantes. Nessa perspectiva, o Projeto Político-Pedagógico deve ser um instrumento construído e conhecido por todos. Dessa forma, o planejamento, a proposta pedagógica, são direcionadas para o desenvolvimento educacional da sua clientela, contemplando todas as áreas na sua formação integral. Assim, a Lei nº 9394/96, em seu Artigo 12, Inciso I, assegura implementação do Projeto Político-Pedagógico nas escolas, estabelecendo a construção do documento de forma democrática, ressaltando a importância da sua construção coletiva, como uma ação intencional, com sentido explícito, sendo um compromisso definido coletivamente, como afirma Veiga (2004).

O Projeto Político-Pedagógico define as diretrizes, os objetivos e as ações de todo o fazer educacional da instituição. Além da sua proposta pedagógica, pontua a concepção de educação que deseja ofertar, atendendo à legislação em vigor, sendo assim, “os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996).

A construção coletiva do fazer pedagógico vai além do planejar, da mera execução dos planos didáticos em sala de aula para aplicação do currículo. A prática pedagógica antecede de forma reflexiva a maneira como o corpo discente aprende, como são aplicados os recursos financeiros e administrativos. Refletir e planejar como os recursos humanos desen-

volvem suas tarefas para cumprir o fazer pedagógico são ações decisivas para assegurar a aprendizagem, focalizando todos esses recursos para o êxito pedagógico. Assim, a equipe sistematiza o documento norteador. Dito isto, a equipe se movimentará em direção a desenvolver suas habilidades e competências, objetivando o desempenho coletivo do trabalho, a fim de alcançar a meta proposta no seu projeto.

Neste sentido, observa-se que, para a concretização de uma educação de qualidade, se exigem desafios, um deles é a construção coletiva das ações que norteiam o trabalho educativo no cotidiano, “...da capacidade de seus gestores de focalizar seu pensamento de modo estratégico, de melhorar objetivo do que é necessário para o sucesso e de como o mesmo pode ser promovido...” (LÜCK, 2003, p.15). Desse modo, o projeto torna-se imprescindível para que a equipe pedagógica e os gestores assumam suas responsabilidades organizacionais com competência..

O planejamento não é uma ferramenta, mas, sim, um sistema de transformação de ideias, que entrarão em ação com a execução do que foi pensado; se reflete em diversos atos de intervenção da realidade que ali se encontram; e, ao longo da sua execução, os envolvidos realizam constantes reflexões, buscando intervir, fazer modificações necessárias para o alcance do êxito das ações. Assim, retirar, refazer, repensar, reforçar, reconstruir, retomar e intervir são ações necessárias durante a execução das tarefas para o cumprimento do Projeto Político-Pedagógico.

Desse modo, a ação-reflexão-intervenção torna-se um processo de execução ativo, eficaz, concreto e possível de ser realizado de forma organizada e documentada por todos os segmentos que participam, sendo uma tarefa contínua e trabalhosa, “porém executável de forma que se enxergue o sucesso ao final do percurso. Não se trata, portanto, de tarefa que se pos-

sa executar de forma aligeirada.” (LÜCK, 2003).

A gestão pedagógica dos espaços educacionais tem como base principal o envolvimento de todos os educadores e família, possibilitando a ação coletiva e dialética, que envolve todos nas decisões do trabalho educativo. Desse modo, os agentes envolvidos refletem, analisam, opinam, questionam e decidem, participando ativamente, exercendo seu papel transformador no contexto educacional, “buscando soluções para os desafios cotidianos da escola, tais como formação, direitos, valores, condutas, identidade, sentimento e cultura dos sujeitos” (ARROYO, 2002).

Sobre a importância da ação e construção democrática do Projeto Político-Pedagógico, é fundamental ter uma visão sistêmica de todo o contexto, sendo necessária a aplicabilidade e a objetividade do projeto com visão ampla, ou seja, “o desafio funciona como a mola impulsionadora da ação, ele é o parceiro inseparável da visão estratégica”, assegura (LÜCK, 2003, p. 74).

Dessa forma, para se obter um bom desempenho educacional com ampla visão estratégica de todas as necessidades da unidade, tem-se na elaboração do seu projeto político-pedagógico, a priori, participação coletiva da comunidade. Nessa ação construtiva, todos os envolvidos refletem sobre as principais características da comunidade, a concepção pedagógica adotada, os valores norteadores das ações e o fazer pedagógico. As ações de foco pedagógico levam em conta a multiplicidade dos diversos pontos de vista de cada educador.

## Metodologia

O desenvolvimento da escola perpassa não apenas pelo fazer pedagógico dentro da sala de aula, mas, sim, em todo o espaço, numa sistemáti-

ca progressiva do próprio desenvolvimento, dentro de uma organicidade que vislumbra não apenas o êxito pedagógico das unidades didáticas nas salas de aulas. Pois o aprender é uma ação gradativa que envolve não só a capacidade de memorização mas implica desenvolver operações mentais e dominar habilidades de estudos. O aprender significa ir além da sala de aula ampliando todo o contexto e suas relações, tornando o ambiente educativo possibilitador de transformação no constante aprender, cada ação ali faz parte do desenvolvimento do indivíduo, daí a importância de se pensar num local totalmente planejado nas suas ações para atingir o sucesso pedagógico. Libâneo (1990) acentua que a aprendizagem tem um vínculo direto com o meio social que circunscreve não só as condições de vida da criança, mas também a sua relação com o estudo. Dessa forma, percebe-se que o contexto escolar influencia diretamente no desenvolvimento cognitivo e de aprendizagem da criança, as formas de organizar o seu pensamento e construir conceitos.

A aprendizagem é uma atividade pensada no fazer educativo, esse ato é antecedido por toda uma intenção de diversas ações planejadas nas dimensões financeira, administrativa e pedagógica, que visam culminar no desenvolvimento integral humano.

A elaboração de ações pedagógicas planejadas possibilita ao educando um ambiente formador no qual se percebe parte desse processo, amparado por todos que estão ali, gerindo a construção do saber e da sua identidade como indivíduo inserido na sociedade da qual participa. O indivíduo não aprende só, aprende com a coparticipação de todos os envolvidos no ambiente social e educacional em que ele está inserido. Nesse ponto, todas as ações educativas não estão sozinhas e isoladas, mas entrelaçadas na construção do saber.

## Resultados da pesquisa

Os dados analisados sobre a aplicabilidade do Projeto Político-Pedagógico revelam que a construção do planejamento, quando é dialogada com todos os envolvidos, permite direcionar melhor os investimentos financeiros, planejar e articular as ações administrativas, sempre em prol do êxito pedagógico, fortalecendo a intencionalidade do projeto, viabilizando todo trabalho e concretizando o sucesso da ação coletiva.

Dessa forma, observa-se que o fluxo de ações rotineiras da instituição escolar e a construção do Projeto Político-Pedagógico tornam-se alinhados às diversas práticas, que são relevantes dentro da unidade no seu cotidiano, visando o êxito de toda a equipe em cada instância de trabalho, e refletindo, por conseguinte, no sucesso do aluno.

É nessa intencionalidade que se destaca a relevância da coletividade e o poder de participação, impresso em cada ato descrito no Projeto Político-Pedagógico escolar, revelado nas ações compartilhadas por todos os educadores, cada um tendo consciência do seu papel, desde a reflexão do diagnóstico até todo o percurso de construção do documento norteador e sua aplicabilidade.

O espaço educativo proporciona ações para a construção do conhecimento através do desenvolvimento de cada ato profissional. A ação é direcionada, organizada de forma coletiva, objetivando um resultado. Pensar dessa forma é pensar coletivamente na gestão democrática, primeiramente refletindo, que escola queremos? Quem são nossos alunos? Que formação queremos oportunizar para esses alunos? Que comunidade estamos inseridos? Como é a nossa clientela? Qual o conhecimento que o nosso alunado traz consigo ao adentrar no espaço esco-

lar? Todos os envolvidos refletem e dialogam sobre essas inquietações e sistematizam de forma coletiva a qualidade da educação ofertada.

A mobilização coletiva da comunidade visa superar os principais desafios de concretude da ação, que é imprescindível para o sucesso da aplicabilidade do seu Projeto Político-Pedagógico no âmbito educativo.

Assim, é essencial que, na sua elaboração, tenha a participação de todos, pois a realidade local deve ser colocada por quem está lá, no chão da escola, em cada canto ou metro quadrado do seu trabalho, seja ele na portaria, cozinha, secretaria, coordenação pedagógica, ou o professor em sala de aula, todos buscando garantir a aprendizagem para que, ao final do ano letivo, o corpo discente saiba ler, escrever, interpretar o mundo em que vive e interagir, sendo construtor do seu conhecimento. Ademais, o professor se percebe como gestor da sua práxis diária, podendo, então, lidar com a execução do que planejou para o desenvolvimento do seu trabalho, com foco no êxito da aprendizagem. Ao tempo que o gestor como função principal, não pode desassociar-se do seu papel de gerenciador macro, em articular as ações não só na construção do projeto, mas também durante a sua execução e avaliação final.

Dito isto, todo o contexto reflete por si só. Ser um espaço educativo, assim, requer um repensar nas ações estratégicas de cada momento, de cada setor dentro da unidade; as ações descritas no Projeto Político-Pedagógico devem ter um porquê, um para quê, focalizadas no para quem estão sendo realizadas, sendo imprescindível que o documento vislumbre o que se pretende atingir em seus objetivos. Assim, pensar a gestão pedagógica é pensar nas múltiplas possibilidades que se pode executar em cada tarefa ao longo do processo educativo.

Diante do exposto, a escola e o ensino oferecem meios para a práxis edu-

cativa, como também proporcionam diversos fatores que contribuem para que o indivíduo possa, ao longo do tempo, aprender e realizar seu projeto de vida.

## Considerações finais

A gestão democrática na escola é caracterizada por ações coletivas, envolvendo todos os que dela fazem parte. A equipe gestora discute de forma ampla as ações juntamente com a comunidade para a tomada de decisões coletivas, oportunizando condições para a elaboração das tarefas.

O planejar coletivo resulta num amplo conhecimento do que se deseja para a educação do educando; assim, todos os integrantes passam a conhecer as metas, ações, estratégias que estão no bojo do plano, seu resultado é demonstrado no sucesso dos alunos e no êxito da execução das tarefas propostas no Projeto Político-Pedagógico.

Todos os envolvidos têm clareza da missão da escola, dos valores pretendidos, visão de educação que desejam ofertar para aquela comunidade. A missão, a visão e os seus valores devem estar alinhados à maneira que a gestão conduz a organização de todos os procedimentos executórios de trabalho da instituição, visando o pleno desenvolvimento da equipe com foco nas metas elencadas para o sucesso do seu corpo discente.

A equipe, quando está bem estruturada, capacitada, orientada, desenvolve um trabalho de excelência, demonstrando que, desde o início, tem conhecimento do plano educacional que será desenvolvido para o educando. As ações devem ter continuidade e permanência, como também a avaliação para a retomada de estratégias para consequen-

temente alcançar as metas. Quando o Projeto Político-Pedagógico da unidade contém a sua fiel realidade, fica claro na sua leitura o contexto no qual está inserido.

A gestão empenha esforços ao executar os recursos financeiros e administrativos, juntamente com o quadro de educadores, no cumprimento dos duzentos dias letivos, vislumbrando o alcance dos índices de desempenho estabelecidos internamente em meio a todos afazeres cotidiano e objetivando qualidade educacional de ensino. Para tanto, tendo o devido plano sincronizado com a multiplicidade de tarefas, diretrizes, ações e com o correto direcionamento da equipe, a escola certamente, ao final do ano letivo, atinge o sucesso escolar. Nessa reflexão, percebe-se que a aplicabilidade do projeto político educacional, sistematizado por todos, fortalece democraticamente as ações da equipe, com o foco prioritário da construção do saber. Para tanto, “O projeto pedagógico constituído pela própria comunidade escolar é o definidor de critérios para a organização curricular e a seleção e estruturação dos conteúdos, das metodologias de ensino, dos recursos didáticos e tecnológicos e da avaliação” (VEIGA, 2013, p. 163).

Portanto, a executividade desse documento norteador, refletido e escrito por todos os segmentos, torna o projeto um documento ativo, construído coletivamente entre os pares que ali estão. Tendo como resultado, “um trabalho sistematizado, a partir de uma visão estratégica e objetiva da realidade, sendo fundamental que o espírito empreendedor esteja associado a uma compreensão dos desafios, das condições necessárias ao seu enfrentamento ressalta (LÜCK, 2003, p.10).

## Referências

ARROYO, Miguel G. **Ofício de Mestre**: imagens e auto-imagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: MEC, 1996.

LÜCK, Heloísa. **Metodologia de projetos**: uma ferramenta de planejamento e gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública**: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 9. ed. São Paulo: Loyola, 1990.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas: Papirus, 2004.

VEIGA, Ilma P. A. A escola em debate: gestão, projeto político-pedagógico e avaliação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 159-166, jan-jun/2013. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>.



# Capítulo 7

## Gestão Escolar: Traçando o Perfil do Gestor numa Perspectiva Democrática

Por Josilma Santos de Jesus e Itana Vieira Almeida

---

### Introdução

O objetivo deste trabalho foi o de traçar o perfil dos gestores nas escolas municipais de Euclides da Cunha - BA, buscando, principalmente, perceber qual o nível de participação dos gestores no processo educativo, com vistas a perceber se as ações desses gestores dialogam com a construção para uma gestão democrática. O interesse por essa análise surgiu a partir de algumas inquietações acerca dos principais atributos que devem compor o perfil de um gestor, bem como a respeito de sua ação na condução da prática escolar, na tomada de decisões coletivas, o que demanda comprometimento pessoal e profissional para esta atuação na perspectiva democrática. Além disso, a construção do perfil do gestor escolar concebe-se como um importante objeto de estudo. Soma-se a isso a possibilidade de pesquisar este tema por existir suporte teórico disponível e, também, uma base de dados produzida por estudantes do curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal da Bahia (UFBA), da turma 2017.2, quando foram aplicados questionários que permitiram traçar o perfil dos gestores das escolas municipais do local em estudo. De acordo com Libâneo (2004, p. 217):

*O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). [...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo.*

Assim, é tarefa do gestor administrar a escola em conjunto com toda a equipe escolar para proporcionar condições favoráveis para atender as necessidades da comunidade escolar. O autor Paro (2012) contribui com este pensamento ao afirmar que “a atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos” (PARO, 2016, p. 19).

Outrossim, para atender às necessidades da comunidade escolar, é imprescindível que a gestão seja democrática, que toda e qualquer forma de gerir a escola seja de maneira participativa, de modo a envolver todos os segmentos, isto é, toda comunidade escolar (alunos, pais, professores, coordenação, direção, funcionários e comunidade) na tomada de decisões da escola. Por vezes, para garantir um padrão de qualidade da educação, a gestão democrática norteia-se a partir de princípios básicos, como o da legalidade, da autonomia, da participação, transparência, ética e pluralismo. Nessa perspectiva, todos os sujeitos da escola devem participar de maneira coletiva na construção do Projeto Político-Pedagógico da escola e nos momentos decisórios para assegurar uma educação democrática e de qualidade.

Diante do exposto, a questão norteadora para esta pesquisa é: Qual o perfil dos gestores e como as suas ações se relacionam com a construção para uma gestão democrática nas escolas municipais da cidade de Eu-

clides da Cunha - BA? O objetivo geral desta pesquisa é analisar o perfil dos gestores das escolas municipais do sistema de ensino do município supracitado e refletir como suas ações se relacionam com a possibilidade ou não da construção de uma gestão democrática escolar com base na análise de um banco de dados. E, como objetivos específicos, tem-se: a) realizar uma breve abordagem histórica da administração à gestão escolar; b) compreender o papel e as características de um bom gestor para uma gestão democrática.

## Metodologia

Para atingir os objetivos do presente estudo, optou-se pelo método de abordagem qualitativa, visto que se baseia na interpretação dos fenômenos presentes nos textos do *corpus* selecionado e não requer técnicas estatísticas para a coleta de dados e informações (LAKATOS; MARCONI, 2001). Ainda no que tange ao método, cumpre frisar que a pesquisa é de caráter bibliográfico e tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com as investigações sobre a temática. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica:

*[...] é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar indagações. A soma do material coletado, aproveitável e adequado variará de acordo com a habilidade do investigador, de sua experiência e capacidade em descobrir indícios ou subsídios importantes para o seu trabalho. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 158).*

Dessa forma, a metodologia utilizada na construção deste artigo se baseou em estudos bibliográficos (obras, fontes documentais e eletrônicas) desencadeando uma abordagem qualitativa. Além disso, este trabalho engloba ainda a técnica de levantamento de dados, investigando-se o perfil dos gestores das escolas municipais do sistema de ensino de Euclides da Cunha/BA, para se poder, por conseguinte, mediante análise, identificar as conclusões correspondentes aos dados coletados (SILVA; URBANESKI, 2009).

Em se tratando da base de dados, cumpre esclarecer que, para este trabalho, foi utilizado um Inventário Educacional, sendo ferramenta de gestão para levantamento e registro organizado de aspectos materiais ou imateriais de uma determinada Escola (CALDART et al., 2016). Este inventário serviu como instrumento de coleta de dados, e se trata de um questionário aplicado em 160 escolas por estudantes do curso de Licenciatura em Pedagogia e que gerou uma riquíssima base de dados. No entanto, para este trabalho, foi feito o recorte das escolas municipais da cidade de Euclides da Cunha, no Estado da Bahia e, embora o questionário tenha 50 questões, utilizaram-se apenas as questões relacionadas ao tema objeto desta pesquisa. Importa elucidar que, das 160 escolas, optou-se por retratar apenas seis escolas do município de Euclides da Cunha – BA, a saber: Centro de Educação Infantil Rômulo Galvão, Centro Educacional Infantil Duque de Caxias, Colégio José Aras, Escola Municipal Eva Moura de Oliveira, Instituto de Educação Professora Alice Tereza dos Anjos e Centro de Educação Infantil Duque de Caxias. Destarte, as contribuições de Paro (2003) e Libâneo (2004), inicialmente, assim como de Leão (1953), Teixeira (1968) e Ribeiro (1986), dentre outros teóricos, serviram de base para fundamentar esta pesquisa.

## Breve histórico da administração à gestão escolar

Os primeiros estudos sobre a administração escolar no Brasil remontam-se à década de 30. À época, o contexto era de industrialização, por isso a administração escolar constituía-se a partir da necessidade imposta pela sociedade – a de formação de mão de obra. A escolarização buscava uma organização que atendesse a essa necessidade e tornava-se cada vez mais complexa, abarcando a demanda de desenvolver o país economicamente. Logo, os estudantes deveriam ser preparados para o mercado de trabalho. Nesta perspectiva, compreende-se que a administração no âmbito escolar teve suas ideias alicerçadas na administração geral. Esse cenário educacional sofreu forte influência do Movimento da Escola Nova, cujos representantes foram William James e John Dewey.

Na educação, houve grande efervescência intelectual vinculada ao Movimento da Escola Nova e ao Manifesto dos Pioneiros da Educação, em 1932. A maior discussão pautava-se na precisão de maior cientificidade no que se refere ao campo educacional. Essa ideia estava em desacordo ao poder que a Igreja Católica possuía na educação desde a colonização. Além disso, o Manifesto dos Pioneiros da Educação aborda em suas linhas a falta de “espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar” como principal responsável pela “desorganização do aparelho escolar” (AZEVEDO, 2006). É a partir desse momento histórico que os primeiros registros teóricos sobre a administração escolar começam a surgir.

A obra *Introdução à Administração Escolar*, de Antônio Carneiro Leão, escrita em 1939, destaca como deve ser a organização do sistema de ensino da época, bem como aborda as funções do diretor na escola que deveria ser, na visão de Leão (1939), sempre um professor. De acordo

com Leão (1953), com a ampliação da oferta de vagas no início do século XX, aumenta-se a complexidade do processo administrativo escolar; em consequência disso, é requerida uma administração modernizada, inspirada “na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas” (LEÃO, 1953, p. 154).

A estrutura administrativa defendida por Leão (1953 [1939]) tem sua organização baseada na hierarquia das funções, cujo alicerce está firmado nas ideias de Henry Fayol. Desse modo, o diretor, enquanto representante oficial do Estado na escola, é responsável por pensar a organização e o funcionamento da escola, bem como é o responsável todo planejamento, tomada das decisões e controle do processo educativo, ao passo que os demais membros da comunidade escolar devem executar as determinações do “chefe” escolar. Sendo assim, o diretor é entendido nesse contexto como “a alma da escola. Diz quem é o diretor que te direi o que vale a escola” (LEÃO, 1953, p.134).

O professor José Querino Ribeiro (1986) também teorizou sobre a administração escolar em sua obra *Ensaio de uma teoria da Administração Escolar*, publicada em 1953. Foi a partir das contribuições de Taylor e de Fayol que Ribeiro (1986 [1953]) buscou informações a respeito da teoria da administração escolar. De acordo com Drabach & Mousquer (2009), ao citar Ribeiro (1986), os processos da administração escolar, a saber: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, estão intrinsecamente relacionados aos fundamentos da administração científica. Nesse sentido, Ribeiro (1986) expõe a importância da existência de uma organização hierárquica em que o diretor passe a assumir a postura de autoridade central para haver o funcionamento adequado da escola. Assim, argumenta que ele (o diretor) “manda em virtude de uma lei que lhe dá esse direito e, também, porque mandar é uma

das competências inerentes ao seu cargo” (RIBEIRO, 1986, p. 137). Para além das abordagens dos autores já citados neste artigo, tem-se, ainda, Anísio Teixeira (1968), cuja escrita sobre administração escolar é resultante das experiências que teve como Secretário da Educação do Distrito Federal, entre o período de 1931a 1935. Teixeira também defendia os princípios de modernização vinculados à Escola Nova, no entanto, não comungava do mesmo pensamento que seus colegas no que diz respeito à correspondência administração das fábricas e a administração das escolas, tendo em vista a diferença de objetivos que esses processos exigem.

Para Anísio Teixeira (1968), a escola deveria ser laica, gratuita, e para todos. Desse modo, preocupava-se com a formação de professores para poderem atuar como “administradores” escolares capazes de possibilitar a construção de uma organização escolar eficiente, comum a todos e verdadeiramente democrática. O teórico defendia que a natureza da administração escolar é de “subordinação e não de comando da obra da educação, que, efetivamente, se realiza entre o professor e o aluno” (TEIXEIRA, 1968, p. 17). É a partir das contribuições de Anísio Teixeira que há a ruptura do pensamento que defende os princípios da administração geral aplicados à educação. Apesar disso, a visão etnocrática permanece forte até o final da década de 80, quando surgem discussões sobre a necessidade de redemocratização da educação do Brasil para que escolas democráticas sejam pensadas. É justamente nesta década – de 1980 – que o conceito de gestão escolar passa a existir e as bandeiras de luta pela democracia começam a se levantar:

*Era necessário reforçar que para buscar uma educação emancipatória, não cabia formas autoritárias e centralizadoras de gestão. Estudantes, funcionários, professores, pais e a comunidade local tem o direito de construir os projetos políticos*

*pedagógicos, participar dos processos de decisão da escola e escolher os melhores caminhos para possibilitar o desenvolvimento de uma cidadania plena dos estudantes. (PEREIRA; SANTOS, 2022, p. 16).*

Os movimentos sociais lutaram para que a gestão democrática do ensino público fosse institucionalizada e assegurada como princípio da Constituição brasileira, por meio da promulgação da nova Constituição Federal de 1988. Esse direito foi definido por Lei. Após a publicação da Constituição Federal, iniciou-se o movimento pela construção de uma nova Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Brasileira (LDB), em 1996, quando finalmente foi decretada. Assim, a partir da nova LDB, a organização escolar começa a ser pensada segundo os princípios da Gestão. Conforme a LDB:

*Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:*

*I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;*

*II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.*

*Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.*

Conforme se pode observar, a LDB discorre sobre os princípios da gestão democrática, já garantidos pela Constituição, e dispõe em seus artigos como realizar a democracia dentro do espaço escolar.

## Resultado da Pesquisa

A pesquisa apresenta o resultado sobre a análise do Inventário, gerado pela aplicação do questionário em 160 escolas, por estudantes do curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal da Bahia, da turma de 2017.2, com recorte de seis escolas municipais, da cidade de Euclides da Cunha, do Estado da Bahia, trazendo, para isso, o cruzamento dos dados e uma análise crítica, sobre os achados e a legislação.

Assim, ao analisar a primeira questão dos dados na base do Inventário, a saber, “Quem participa do processo de planejamento da escola?”, foi possível perceber que, nas seis escolas em estudo, há a participação dos professores, diretores, vice-diretores e coordenação pedagógica. Foi possível perceber ainda que apenas uma escola possui Projeto Político-Pedagógico (PPP), sendo que em duas escolas está em fase de elaboração e as demais escolas não o possuem. Na escola que possui PPP, todos os segmentos fizeram parte da sua elaboração, porém o que chama a atenção são as escolas que ainda estão em fase de elaboração, pois somente direção e coordenação estão participando dessa construção, o que vai de encontro ao que está disposto nos Artigos 14 e 15 da LDB, que versam sobre a importância da participação de todos os profissionais da educação e comunidade escolar na construção do PPP. Das escolas que não o possuem, uma explicita que tal situação se dá pelo fato de não haver coordenação pedagógica na escola. Na escola que tem PPP, todos os profissionais da educação costumam utilizá-lo e consultá-lo. Nas escolas que não o possuem, é afirmado que diretores e vice-diretores costumam consultar, porém surge a seguinte dúvida: como utilizar e consultar algo que não existe? Contraditório!

Diante do exposto até aqui, observa-se que, apesar de a legislação estabelecer os princípios que norteiam uma gestão democrática, já que o PPP

foi estabelecido pela Lei nº 9394/96, que o determina como obrigatório (BRASIL, 1996), ainda há um número expressivo de escolas que não possuem PPP, seja pelo descaso com a construção desse instrumento capaz de direcionar as ações da gestão e as atividades educacionais, seja pelo descumprimento do que preconiza a Lei, ou pela falta da gestão de tempo para reunir toda a comunidade escolar. Tal situação demonstra a fragilidade no cumprimento deste princípio constitucional, já discutido ao longo deste artigo.

Outrossim, a inexistência do PPP nas escolas e/ou seu processo de construção/atualização com parte da comunidade escolar (apenas direção e coordenação pedagógica, por exemplo) não garantem a democratização da gestão escolar. É importante compreender que o PPP, como constituinte da identidade da escola, funcionando, dessa forma, como mapa para que a instituição alcance seu potencial máximo, deve ser sempre atualizado, pois seu processo de elaboração se dá de forma contínua e contribui para nortear os currículos e conteúdos mínimos. Ademais, orienta o planejamento circular das escolas e dos sistemas de ensino.

Finalmente, a partir das respostas do Inventário, perceberam-se as dificuldades/problemáticas encontradas no que se refere ao contexto e características da escola, ao processo de planejamento geral desenvolvido na escola e na organização do trabalho pedagógico. O PPP torna a entrar em discussão, o que reforça mais ainda sua importância enquanto instrumento capaz de direcionar as ações, as práticas educativas e envolver todos os profissionais da escola numa atividade conjunta para a formação humana.

Desse modo, notou-se que a inexistência do PPP constitui-se como um problema para a comunidade escolar e, por vezes, a gestão se mostra alheia ao trabalho pedagógico, há ainda a desvalorização da jornada pedagógica, a falta de diálogo, a ausência da família, problemas relacio-

nados à falta de comprometimento dos alunos e as dificuldades que possuem nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, assim como a dificuldade de alguns professores trabalharem consoante a BNCC (Base Nacional Comum Curricular), que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os discentes devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da educação básica. Esses são alguns dos problemas mencionados na base de dados.

Em virtude dos problemas mencionados, urge a necessidade de os gestores das escolas do município de Euclides da Cunha – BA comprometerem-se em fomentar a importância da construção do PPP para que assim programem pedagogicamente, pois, conforme Lück (2010), o trabalho dos gestores se alicerça sobre a capacidade de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho e para construção do conhecimento. Sendo assim, é papel do gestor incentivar, mobilizar e organizar toda a comunidade escolar para que se comprometam com os seus processos. Ademais, importa que o gestor tenha uma formação adequada para conduzir e incentivar não tão somente os professores como toda a comunidade escolar nos processos pedagógicos e no caminho para a construção conjunta de um PPP voltado a atender as necessidades e particularidades da comunidade, com vistas a estimular a formação continuada de professores e para o exercício de uma gestão democrática.

## **Considerações finais**

Após confrontar o referencial teórico com os dados coletados na base de dados, é possível concluir que o gestor escolar possui papel preponderante na construção de uma gestão democrática de ensino. No decorrer deste estudo, foi possível perceber que a gestão democrática é resultante de uma luta histórica, e que a tarefa da gestão da educação não é um processo solitário, mas um trabalho com enfoque coletivo, onde todos têm direito

de decisão. Sendo assim, pensar a administração escolar na contemporaneidade foge dos preceitos e métodos de séculos passados, partindo do pressuposto de que a educação é um fenômeno em constante atualização e que a cultura escolar de hoje em dia clama por relações sociais democráticas onde o gestor tenha o compromisso de zelar pelo interesse de todos os envolvidos, seja claro e coerente em relação aos objetivos institucionais da escola, compreenda a dinâmica e a realidade dos alunos e do local onde a escola está inserida, bem como explore todos os recursos internos à escola, como também externos, que favoreça diretamente o processo de ensino e aprendizagem, zelando ainda pelo respeito a diversidade, e se contrapondo a toda e qualquer forma de opressão. Assim, o gestor terá o papel fundamental na formação continuada dos professores e na construção do PPP.

No município de Euclides da Cunha – BA, observa-se que muitos problemas enfrentados pela comunidade escolar resultam da falta de um PPP – que se constitui, repita-se, como a identidade da escola – portanto, cabe ao gestor conduzir esse processo, inspirar os professores e conclamar todos os segmentos a participarem desse processo, dessa ação conjunta que é a construção do PPP. Além disso, o exercício da construção coletiva desse instrumento contribui para a formação continuada do professor, refletindo, ainda, na formação dos estudantes.

Por fim, cabe esclarecer que o cruzamento de dados não permite uma visão aprofundada sobre o problema de pesquisa, portanto não se pode delinear com clareza o perfil dos gestores das escolas municipais de Euclides da Cunha – BA, tampouco se pode afirmar se as ações desenvolvidas por tais gestores caminham em direção a uma gestão democrática ou não. Contudo, percebe-se a necessidade em se reforçar a importância do trabalho coletivo e da construção do PPP, pois reflete a identidade da escola, as metas, a busca de melhoria no que diz respeito ao processo de ensino-aprendizagem e à formação de sujeitos críticos.

## Referências

AZEVEDO, Fernando. Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. **Revista HISTEDBR Online**, Campinas, n. especial, p.188–204, ago. 2006. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **LDB** - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

CALDART, Roseli S. et al. **Inventário da realidade**: guia metodológico para uso nas escolas do campo. 2016. Veranópolis, Rio Grande do Sul. (Texto elaborado durante o Seminário Educação em Agroecologia nas Escolas do Campo) [não publicado]. DRABACH, Nelia Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros

escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. *Currículo sem fronteiras*, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEÃO, Antonio C. **Introdução à administração escolar**. 3. ed. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1953[1939].

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. v. IV. Série Cadernos de Gestão.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vítor Henrique. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2. ed. revista. São Paulo: Xamã, 2003.

PEREIRA, Rodrigo da Silva; SANTOS, Catarina Cerqueira de Freitas. **Gestão escolar e seus desafios nos tempos presentes**. Salvador: UFBA, Faculdade de Educação; Superintendência de Educação a Distância, 2022.

RIBEIRO, José Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986 [1953].

SILVA, Renata; URBANESKI, Vilmar. **Metodologia do trabalho científico**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2009.

TEIXEIRA, Anísio. Natureza e função da administração Escolar. In: TEIXEIRA, Anísio; MASCARO, C. C.; RIBEIRO, J. G.; BREJON, M. **Administração escolar**. Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. Salvador: Faculdade de Filosofia da UFBA: ANPAE, 1968. p.9-17.

# Capítulo 8

## Projetos Educacionais: Uma Estratégia da Gestão Escolar no Combate à Evasão

Por Juliana Rapozo de Oliveira Heitor e  
Nubia Sales Pacheco de Oliveira

---

### Introdução

A evasão escolar no Brasil é um problema que atinge escolas públicas de diferentes níveis, sejam elas urbanas ou rurais, desde muito tempo. Esse termo se refere à saída prematura de estudantes do sistema educacional antes de completarem seus estudos. Existem várias razões que contribuem para esse problema, incluindo fatores econômicos, sociais e educacionais, que vão desde a necessidade dos estudantes em trabalhar para ajudar no sustento de casa até o desinteresse dos mesmos em relação à escola. Santos (2010) afirma que “[...] no início o fenômeno se apresentava logo nos primeiros anos de escolaridade, as crianças eram as maiores vítimas. Atualmente é no ensino médio que o problema tem ocorrido com mais intensidade, sendo a população jovem a mais afetada. [...]” (SANTOS, 2010, p. 32). A falta de uma gestão de projetos reforçada nas escolas nos coloca a pensar que é necessário investir mais nessa área tão importante da gestão escolar, pois é ela que irá direcionar os gestores para os pontos a serem revistos na escola.

A gestão escolar utiliza ferramentas para solucionar problemas ou incrementar seu trabalho. Ela abrange tanto aspectos administrativos quanto pedagógicos, buscando o equilíbrio entre eficácia organizacional e bem-estar dos estudantes. O gestor escolar é responsável pela criação de um ambiente propício para o aprendizado, bem como pela promoção do desenvolvimento dos alunos, professores e equipe escolar. Cada escola pode se adaptar e escolher as ferramentas mais relevantes para suas necessidades específicas, a fim de aprimorar a gestão escolar e proporcionar um ambiente de aprendizado mais eficaz e positivo.

A gestão de projetos é uma abordagem organizada e estruturada para planejar, executar, monitorar e finalizar um trabalho único com o objetivo de atingir metas específicas dentro de um prazo definido. Ela envolve a aplicação de processos, métodos, ferramentas e técnicas para garantir que um projeto seja concluído com sucesso, atendendo aos requisitos e entregando os resultados desejados. A gestão de projetos é aplicada em diversos setores, incluindo negócios, tecnologia, construção, educação e muitos outros. Ela ajuda a evitar atrasos, desperdícios de recursos e desvios dos objetivos, contribuindo, inclusive, no desenvolvimento de projetos complexos.

Um dos desafios encontrados nos dados analisados foi a grande taxa de evasão escolar em diversas escolas da Bahia e, por isso, justifica-se debater neste artigo como a gestão de projetos pode ser capaz de auxiliar na redução da evasão escolar. Foram também definidos alguns objetivos a serem tratados/alcançados, como: analisar a gestão de projetos como estratégia utilizada pela gestão escolar para redução da evasão em escolas públicas da Bahia; conceituar a gestão de projetos; apresentar a necessidade da gestão de projetos nas escolas; e pontuar possíveis motivos da evasão escolar nessas escolas específicas.

## Metodologia

Este artigo busca debater como a gestão de projetos pode ser capaz de auxiliar na redução da evasão escolar presente em 111 das 161 escolas da Bahia listadas na Base de Dados do Inventário Escolar (2019)<sup>2</sup> disponibilizado pela Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) aos discentes do curso de Especialização em Gestão Escolar (2022-2023).

Para este artigo, foram escolhidas apenas 4 instituições de ensino, entre as 111 que apresentaram evasão segundo a Base de Dados, para que houvesse uma melhor observação dos dados. Duas escolas são da zona urbana e duas da zona rural, desta forma existe mais variedade para debater sobre os possíveis motivos da evasão escolar. As instituições escolhidas foram: Colégio Estadual Professora Maria Bastos Melo (localizado na zona urbana de Ipirá); Escola Municipal Dr. Joaquim Marques Monteiro (localizada na zona urbana de Jequié); Escola Municipal João Lopes (localizada na zona rural de Monte Santo); Colégio Estadual Luis Eduardo Magalhães (localizado na zona rural de Boquira).<sup>3</sup>

Stake (2011, p. 25) defende que o estudo qualitativo é “interpretativo, experiencial, situacional e personalístico”. Também exemplifica o pesquisador qualitativo de forma clara: “Um pesquisador qualitativo tenta relatar algumas experiências situacionais, [...] seleciona as atividades e os contextos que oferecem possibilidade de compreender uma parte interessante de como as coisas funcionam. [...]” (STAKE, 2011, p. 68). Sendo mais específico sobre os pesquisadores qualitativos, Stake (2011, p. 102) cita Hodder (1994), que os descreve como pessoas que analisam todos os tipos de dados disponíveis e coletam

materiais necessários para o desenvolvimento da sua pesquisa e que sejam explicativos.

Assim, a pesquisa qualitativa exige do pesquisador uma base literária forte sobre o tema em questão, por isso, a pesquisa literária é de extrema importância para a construção do problema a ser disposto, pois ela enriquece a compreensão dos pesquisadores sobre um tópico específico e fornece contexto e fundamentação teórica. A pesquisa literária proporciona uma base sólida para a análise e interpretação dos dados, enriquecendo a investigação. Ao aplicar a abordagem qualitativa ao estudo da gestão escolar, deve-se adotar alguns passos: definição do problema de pesquisa, seleção dos participantes, coleta de dados, análise dos dados, análise reflexiva e apresentação de resultados. A abordagem qualitativa permitirá uma compreensão mais profunda e contextualizada dos aspectos da gestão escolar.

## **Gestão de projetos educacionais como estratégia da gestão no combate à evasão escolar**

O termo gestão escolar refere-se ao conjunto de atividades, processos e estratégias que são empregados para administrar e liderar uma instituição de ensino de maneira eficaz. Ela envolve a coordenação de diversos aspectos, desde a organização administrativa até a condução pedagógica, com o objetivo de proporcionar um ambiente propício ao aprendizado, ao crescimento dos alunos e ao alcance dos objetivos educacionais.

---

<sup>2</sup> Seguiremos utilizando apenas “Base de Dados” para nos referir a este arquivo.

<sup>3</sup> A partir de agora essas escolas e colégios serão referidos como instituição A, B, C e D, respectivamente.

Um gestor escolar é um profissional responsável por administrar e liderar uma instituição de ensino, coordenando as atividades administrativas, pedagógicas e operacionais para garantir o bom funcionamento da escola e o alcance dos objetivos educacionais. Oliveira e Vasques-Menezes (2018) citam Vasconcelos (2008) quando dizem “cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento. Para ele, um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de ‘fazer a escola funcionar’, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar.” (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p. 05-06). Complementam a fala dizendo que “entende-se que se trata não de um papel puramente burocrático-administrativo, mas sim de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola.” (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p. 06)

A evasão escolar é resultado de uma combinação de fatores sociais, econômicos e educacionais. Frigotto (2010) argumenta que a evasão está relacionada a questões estruturais e socioeconômicas mais amplas, como a precarização do trabalho, a falta de perspectivas futuras para os jovens e a exclusão social. Ele defende a necessidade de políticas educacionais que enfrentem as desigualdades e promovam uma educação inclusiva e de qualidade.

Dentro das próprias escolas é possível começar o combate à evasão escolar. Para isso, é necessário que haja uma pesquisa entre a comunidade escolar em busca de dados que respondam o porquê das ocorrências de evasão. Após essa pesquisa, os resultados devem ser analisados para que, assim, a gestão consiga tomar medidas cabíveis à situação.

Souza e Almeida (2022) definem a gestão de projetos educacionais:

*[...] um projeto educacional materializa-se num plano estruturado de ações e atividades que visam a melhoria da qualidade da educação em uma instituição de ensino, seja ela pública ou privada. Esse projeto pode abranger diversas áreas, tais como metodologias de ensino, recursos didáticos, avaliação de desempenho, formação de professores, entre outras. O objetivo principal é fornecer aos alunos um ambiente de aprendizagem favorável e de alta qualidade, e assim contribuir para o seu desenvolvimento integral. É uma ferramenta importante para o planejamento e a gestão de uma instituição de ensino e é fundamental para garantir a eficácia e eficiência no processo de ensino-aprendizagem. (SOUZA; ALMEIDA, 2022, p. 30)*

Com essa definição, percebe-se a necessidade e importância da gestão de projetos no meio educacional, pois é através dela que haverá melhorias para os estudantes, fazendo da escola um lugar mais atrativo para eles, podendo evitar então a evasão. Essas melhorias se dão a partir dos interesses e necessidades dos alunos. Santos (2010) conclui que

*A evasão é um fenômeno de extrema complexidade. A discussão sobre esse tema precisa considerar desde a análise do sistema social e político vigente e das desigualdades produzidas nele, até as práticas pedagógicas produzidas no interior da escola que contribuem para saída de milhares de jovens do sistema de ensino. Nesse sentido falar em evasão escolar implica falar em: luta de classe, desigualdade social, escola pública, fracasso escolar, desempenho escolar, qualidade da educação e tantas outras questões que envolvem a temática. (SANTOS, 2010, p. 56)*

Os gestores das escolas encontram, muitas vezes, dificuldade em conseguir acompanhar de perto seus alunos por conta das ocupações burocráticas diárias que precisam atender e acabam não notando o desestímulo deles com os estudos. Mas, ao trabalhar em conjunto com os professores e outros profissionais da escola, conseguem estar por dentro dos assuntos e desenvolver estratégias de apoio para ajudar os estudantes.

## Resultados da pesquisa

Analisando a Base de Dados, foi percebido que: a instituição A apresentou 66% de evasão escolar no ano de 2019, enquanto as instituições B, C e D apresentaram 65%, 20% e 8%, respectivamente. As duas instituições que apresentaram maior taxa de evasão escolar ficam na área urbana das cidades citadas, as outras duas instituições ficam na área rural, levando-se a entender que o índice de evasão escolar em zonas urbanas é maior que em zonas rurais. Foi observado que, nas escolas rurais, a atividade econômica realizada pela comunidade escolar envolve agricultura, comércio e funcionalismo público; e os alunos trabalham na agricultura. Já nas instituições da zona urbana, em uma, as atividades econômicas da comunidade escolar se caracterizam pela agricultura, comércio e funcionalismo público; e, em outra a maior parte da comunidade, encontra-se trabalho autônomo e/ou comércio informal, mas em ambas existem estudantes que trabalham na área do comércio.

As instituições A e D funcionam nos três turnos e trabalham com turmas do Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA), mantendo uma taxa de distorção de idade e série de 70% e 30%, respectivamente. A instituição B também funciona nos três turnos,

mas apenas com os anos iniciais (Fundamental 1), anos finais (Fundamental 2) e EJA. Apresenta uma taxa de distorção de idade e série de 20%. A instituição C funciona apenas nos turnos matutino e vespertino com turmas da educação infantil, anos iniciais e anos finais e a taxa de distorção idade e série ainda não havia sido calculada na época em que responderam o questionário da Base de Dados.

Em todas as escolas, funciona o Conselho Escolar (C.E.), importante órgão que permite a tomada de decisões que afetam a escola de forma democrática e transparente. Na instituição A, não são desenvolvidas campanhas ou projetos e não foi dito com que frequência as reuniões do C.E. são realizadas. Na instituição B, há o desenvolvimento de campanhas e projetos e as reuniões do C.E. são feitas a cada dois meses. Na instituição C, também não há o desenvolvimento de projetos e campanhas e as reuniões do C.E. ocorrem bimestralmente. Já a instituição D realiza campanhas e projetos na escola e as reuniões do Conselho Escolar são feitas ao final de cada unidade.

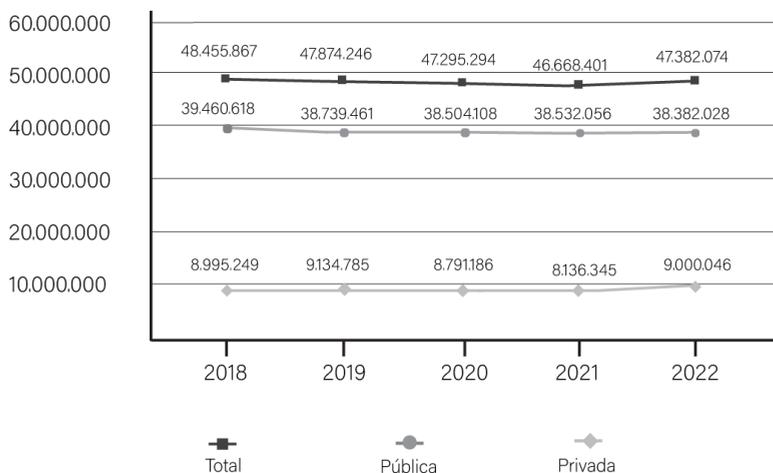
Todas as quatro instituições selecionadas desenvolvem processos de planejamento, realizam jornada escolar a cada ano letivo. As instituições A, B e C focam na dimensão pedagógica na hora dos planejamentos, enquanto a instituição D prioriza a dimensão política nos planejamentos. Em todas as quatro escolas quem participa das reuniões desses planejamentos são diretor, professores e coordenadores pedagógicos; mas, na instituição A, também participam o vice-diretor e os representantes dos alunos e, na instituição D, participam o vice-diretor e o bibliotecário.

Anualmente o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) realiza o Censo Escolar da Educação Básica para levantar dados que servem para diferentes segmentos da educação. Ele é uma ferramenta fundamental para a compreensão e análise do sistema educacional brasileiro, tendo como seus principais aspectos: os dados estatísticos precisos, formulação de políticas públicas, avaliação de programas educacionais, acompanhamento de indicadores, transparência e prestação de contas. Faz também uma comparação com escolas internacionais para tentar realizar melhorias nas escolas nacionais, além de fornecer dados para pesquisadores conduzirem estudos sobre a educação brasileira. Por este motivo, é pertinente utilizar os dados do Inep para comparar aos dados de pesquisa deste artigo.

Ao analisar o documento de Notas Estatísticas do Censo Escolar 2022, observou-se que houve queda no número de matrículas em instituições públicas e particulares de educação básica. Conforme dados do Inep no ano de 2022:

*Foram registradas 47,4 milhões de matrículas nas 178,3 mil escolas de educação básica no Brasil, cerca de 714 mil matrículas a mais (1,5%) em comparação com 2021. Essa elevação é reflexo da expansão da rede privada, que passou de 8,1 milhões em 2021 para 9 milhões em 2022, chegando próximo ao nível observado em 2019, antes da pandemia. (BRASIL, INEP, 2022, p. 06)*

**Gráfico 1:** Número de matrículas na educação básica, segundo a Rede de ensino – Brasil – 2018-2022



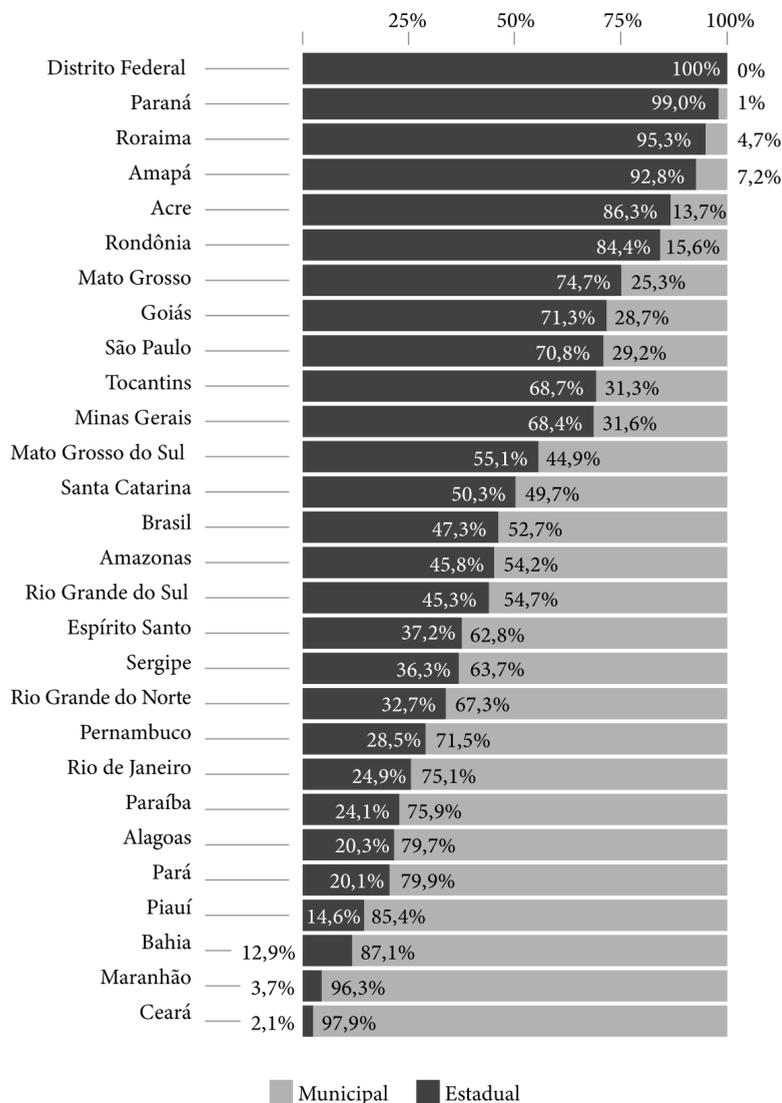
**Fonte:** Elaborado pela Deed/Inep com base nos dados do Censo Escolar (BRASIL, INEP, 2022).

Com esses dados, percebe-se que muitas crianças, jovens e adultos deixaram de se matricular em escolas, abandonando os estudos, seja por escolha própria ou por influências externas. O mesmo arquivo relata que “em 2022, foram registradas 26,5 milhões de matrículas no ensino fundamental. Esse valor é 2,7% menor do que o registrado para o ano de 2018. Nesse mesmo período a queda no número de matrículas foi maior nos anos iniciais (4,1%) do que nos anos finais (0,9%) dessa etapa” (BRASIL, INEP, 2022, p. 06). Duas das quatro escolas analisadas neste trabalho funcionam apenas com as séries iniciais e finais do ensino fundamental, o que leva a pensar, então, que a taxa de matrícula nessas instituições pode ter diminuído também no último ano em comparação ao ano de 2019 (ano dos dados que estão sendo analisados).

Também, no mesmo arquivo, se fala sobre a rede municipal ser “a principal responsável pela oferta dos anos iniciais do ensino fundamental (69,3% das matrículas), e nos anos finais” (BRASIL, INEP, 2022, p. 06). Também compara a taxa de matrícula da rede municipal com a estadual dizendo que “apesar do equilíbrio entre as redes municipais (44,4%) e estaduais (39,9%), a variação

entre os estados é grande” (BRASIL, INEP, 2022, p. 06). Assim mostra o gráfico de distribuição da matrícula nos anos finais do ensino fundamental:

**Gráfico 2:** Distribuição da matrícula nos anos finais do Ensino Fundamental, considerando apenas as redes estadual e municipal



**Fonte:** Elaborado pela Deed/Inep com base nos dados do Censo Escolar (BRASIL, INEP, 2022).

Neste trabalho, duas das instituições (B e C) são municipais e duas (A e D) são estaduais. Com o Gráfico 2, fica nítido que, na Bahia, a porcentagem de matrículas em 2022 na rede municipal (87,1%) foi consideravelmente maior que na rede estadual de ensino (12,9%).

Observando essas informações, pode-se perceber que analisar as causas da evasão escolar apenas com as informações do Banco de Dados é inseguro, pois não se pode afirmar nenhuma causa de forma detalhada ou mais a fundo. Os dados de pesquisa são muito amplos e não se aprofundam o suficiente para tal análise.

## Considerações finais

A gestão de projetos proporciona uma abordagem estruturada e eficaz para lidar com o desafio que é a diminuição das taxas de evasão escolar. Ao aplicar princípios de gestão de projetos na área educacional, é possível criar estratégias mais direcionadas e coordenadas para combater a evasão, como: identificação de causa, definição de metas, planejamento de ações, alocação de recursos (quando necessário), monitoramento e avaliação contínuos, envolvimento da comunidade e comunicação contínua (essa comunicação ajuda a identificar problemas rapidamente e a implementar soluções de forma colaborativa). Ela requer uma abordagem integrada e colaborativa, envolvendo diferentes figuras, como gestores escolares, coordenadores pedagógicos, professores, alunos e demais membros da comunidade escolar. É fundamental ter uma visão clara dos objetivos e dos benefícios esperados com os projetos, além de garantir o uso eficiente dos recursos disponíveis.

Ao adotar uma gestão de projetos educacionais eficaz, as escolas têm a oportunidade de promover mudanças significativas em sua prática educativa, desenvolver competências essenciais nos alunos

e oferecer uma educação de qualidade, alinhada às necessidades e interesses dos estudantes. Para combater a evasão escolar, são necessárias abordagens integradas que envolvam políticas educacionais, investimentos em infraestrutura, melhoria na qualidade da educação, programas de apoio socio-emocional, incentivos para as famílias de baixa renda e em estado de vulnerabilidade social e esforços para envolver a comunidade. Essas ações devem ser baseadas em dados e pesquisas para identificar as causas específicas da evasão em diferentes contextos e desenvolver estratégias eficazes de prevenção.

A evasão escolar é um desafio complexo, mas existem maneiras de tentar diminuir sua taxa. Com a intervenção precoce e parceria com a comunidade escolar, é possível criar projetos educacionais e executá-los de forma inclusiva, considerando as necessidades individuais dos estudantes e as suas vivências. As estratégias devem ser adaptadas às necessidades e características e podem ser alteradas ao percorrer da sua execução para que haja maior chance de chegar ao(s) resultado(s) esperado(s).

Mesmo com limitações de dados para o desenvolvimento deste artigo, evidencia-se que a gestão escolar é capaz de fazer da escola um local propício para o engajamento dos alunos e a permanência no sistema educacional, criando um ambiente favorável à educação, onde os alunos se sintam apoiados, valorizados e incentivados a continuar seus estudos, contribuindo assim para a diminuição da evasão escolar ao utilizar as ferramentas disponíveis para ela no momento. Elaborar projetos estratégicos e estabelecer metas claras ajuda a direcionar os esforços da equipe escolar para objetivos específicos, como redução da evasão, melhoria do desempenho acadêmico e aumento do engajamento dos alunos.

## Referências

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Brasília: Governo do Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados>. Acesso em: 18 ago. 2023.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/375315513/Educacao-e-a-Crise-Do-Capitalismo-Real-Gaudencio-Frigotto>. Acesso em: 11 jun. 2023.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, vol. 48, n. 169, p.876-900, jul-set/2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053145341>. Acesso em: 01 set. 2023.

SANTOS, Aline de O. C. **Evasão escolar na Bahia**: análise do fenômeno na atualidade. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) pela Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32926>. Acesso em: 11 jun. 2023.

SOUZA, Lanara G.; ALMEIDA, Silvia M. L. de. **Gestão de Projetos Educacionais**. Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância - SEAD, Especialização em Gestão Escolar, Salvador, 2022. Disponível em: [https://www.moodle.ufba.br/pluginfile.php/1169540/mod\\_resource/content/5/Gest%C3%A3o-de-projetos-educacionais\\_SEAD\\_V1\\_Digital.pdf](https://www.moodle.ufba.br/pluginfile.php/1169540/mod_resource/content/5/Gest%C3%A3o-de-projetos-educacionais_SEAD_V1_Digital.pdf). Acesso em: 11 jun. 2023.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Trad. Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=OjA9DQAAQBAJ&lp-g=PA1&ots=hZnEfTJc0S&dq=pesquisa%20qualitativa&lr&hl=pt-BR&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 09 jun. 2023.

# Capítulo 9

## Gestão Escolar: Desafios no Planejamento e Práticas de Ensino

Por Marlene dos Santos Silva Pereira e  
Oseny Amorim Ribeiro

---

### Introdução

Com as constantes transformações que o mundo vem passando, certo de que em diversas áreas e na educação não podia ser diferente, é provável que o professor necessite repensar e reconstruir seu planejamento e práticas de ensino, adaptando as mudanças da atualidade; para tanto, a contribuição da comunidade escolar é fundamental. Desta forma, o problema dessa pesquisa aborda o seguinte tema: como a Gestão Escolar pode contribuir para superar alguns desafios no planejamento e práticas de ensino? Nesse sentido, é preciso buscar estratégias condizentes com a realidade do aluno, como: inserir as novas tecnologias e buscar melhorias que sejam eficazes no desenvolvimento do ensino.

O trabalho em conjunto da comunidade escolar pode contribuir de forma significativa para que o planejamento do professor e suas práticas nas salas de aulas sejam reestruturadas e o desenvolvimento das

aprendizagens seja de qualidade, cabendo ao gestor e coordenador, como mediador do trabalho pedagógico, procurar incentivá-los a buscar novas estratégias para o ensino, que levem o aluno a ter motivação, ser participativo e autônomo de suas ideias.

Desta forma, essa pesquisa pode ser considerada interpretativa, do tipo descritiva, e se baseia no inventário, questionário feito em cento e sessenta escolas das redes municipal e estadual de ensino. Desse inventário, foram escolhidas quatro escolas para o cruzamento de dados relacionados à gestão escolar. Para tal intento, haverá uma base de referencial teórico para fundamentar o estudo e dar suporte na investigação de como a gestão escolar pode contribuir para superar os desafios da educação. Para compor a revisão da literatura dessa pesquisa, houve a contribuição de autores como: Turra et al. (1975), Moran, Masetto e Behrens (2000), Ferreira e Basílio (2006), Libâneo (2013) e Lück (2014) , embasando de maneira clara e sucinta as ideias apresentadas neste artigo.

Os resultados do estudo visam analisar o Projeto Político-Pedagógico, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e a atuação do coordenador nas escolas pesquisadas, para entender os desafios enfrentados pelo gestor e assim propor possíveis soluções. Sendo assim, as razões desta pesquisa se justificam não apenas pelos desafios encontrados no planejamento e práticas de ensino que merecem atenção, mas também por considerar a importância da parceria da escola com a comunidade escolar para o desenvolvimento das práticas pedagógicas, inserindo as novas tecnologias. Portanto, o tema desta pesquisa traz como principal objetivo investigar como a gestão escolar pode contribuir para superar alguns desafios no planejamento e práticas de ensino.

## Metodologia

A metodologia é o estudo de métodos para se obter conhecimentos, logo, segundo Demo (2003, p. 19), a Metodologia “(...) é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”. O autor entende, assim, que por meio do método se define a finalidade da pesquisa, importante para aprimorar as ideias e se aprofundar no que se pretende.

Desta forma, a pesquisa é muito importante, principalmente se referindo ao âmbito educacional, pois se pode conhecer a realidade em que a escola está inserida, ou seja, os problemas apresentados, para planejar possíveis soluções. Contudo, “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. (GIL, 2002). Logo, pesquisar significa esclarecer por meio das respostas os problemas aparentes.

Face disso, a presente pesquisa baseia-se no cruzamento de dados do inventário educacional – questionário, uma ferramenta de gestão para levantamento e registro organizado de aspectos materiais ou imateriais de uma determinada escola (CALDART et al., 2016). Foi realizado por estudantes do curso de Licenciatura em Pedagogia como uma atividade avaliativa da disciplina Gestão Educacional, em 2019, em cento e sessenta escolas das redes municipal e estadual de ensino. O objetivo desta atividade é de levantar dados sobre a realidade escolar a ser estudada sob a ótica da gestão de maneira global e complexa.

É uma pesquisa com enfoque interpretativo, do tipo descritivo, tendo a ideia de investigar, nas escolas pesquisadas, se existem contribuições da gestão escolar, como se desenvolve o planejamento de ensino, se possui Projeto Político-Pedagógico, se possui orientação do coordenador e qual a nota do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, para entender os desafios que o gestor enfrenta e propor ações para intervir de maneira eficaz.

Para compor essa pesquisa, o levantamento de dados foi feito por meio do Microsoft Office Excel, onde foram escolhidas quatro escolas da rede municipal, ambas localizadas nas zonas urbanas das cidades de Teodoro Sampaio, Terra Nova e Alagoinhas, que atendem Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

## Desafios da gestão escolar no planejamento e práticas de ensino

A gestão escolar é responsável por administrar os recursos, os procedimentos, as políticas pedagógicas e financeiras, entre outros, na escola, garantindo o seu bom funcionamento. Conseqüentemente, o seu envolvimento e parcerias com a gestão pedagógica colabora no desenvolvimento do ensino e das aprendizagens.

*[...] A gestão pedagógica é um pilar da gestão educacional e o gestor que almeja um resultado qualitativo no trabalho pedagógico deve interagir, cooperar, comunicar e motivar sua equipe, a fim de diversificar e potencializar as relações interpessoais mediante situações cotidianas do convívio escolar, ressignificando novas práticas num contexto sócio histórico comprometido com a preparação para o futuro adquirindo conhecimentos e desenvolvendo competências que forme educandos aptos a marcar uma presença na sociedade do amanhã. (LÜCK, 2014, p. 96).*

Deste modo, o trabalho em conjunto da gestão escolar com o professor objetiva superar muitos desafios, um deles é atualizar o planejamento e práticas na sala de aula, que não seja de maneira extraordinária, mas com métodos inovadores, assumindo o professor a posição de surpreender os alunos, de fazer com que eles percebam que a escola é atrativa e imprescindível para o crescimento das suas potencialidades, tendo a clareza

de que o mais importante nesse processo não é o que se ensina, e sim como se aprende.

Portanto, o planejamento é a ação que norteia o desenvolvimento da disciplina e dos trabalhos do professor, e tudo que será realizado na sala de aula. “Processo que consiste em preparar um conjunto de decisões tendo em vista agir, posteriormente para atingir determinados objetivos” (TURRA et al., 1975, p. 13). Isso significa que o planejamento consiste em ações para se chegar ao resultado esperado, que é a qualidade de ensino.

A organização e a gestão são meios para assegurar a qualidade de ensino. Assim, é pertinente ressaltar que a participação da comunidade escolar é apenas um caminho para alcançar democraticamente os objetivos da escola, na busca por qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Conforme Libâneo (2013, p. 91), “[...] a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógico-didáticos e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos”. A organização afeta diretamente na qualidade de ensino, por isso, a organização da gestão escolar é o eixo norteador para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade. Libâneo (2013, p. 91) diz, ainda, o seguinte: “[...] a tarefa básica da escola é o ensino; que se cumpre pela atividade docente.

A escola só obtém sucesso com envolvimento de todos os participantes. É necessário parcerias, buscar formação continuada, e que o professor esteja disposto a se instruir sobre as novas tecnologias e as ferramentas digitais, bastante eficaz para o desenvolvimento das aulas. Em relação a isso, Ferreira e Basílio (2006) afirmam que:

*Na preparação do professor reflexivo é fundamental considerar que para haver integração é necessário que haja domínio dos assuntos que estão sendo integrados. Como*

*parte do processo, deve-se possibilitar que o professor em formação vivencie situações em que a informática é usada como recurso educacional, a fim de poder entender o que significa o aprendizado por intermédio da informática, qual o seu papel como educador nessa situação e que metodologia é mais adequada ao seu estilo de trabalho. (FERREIRA; BASÍLIO, 2006, p. 11).*

Logo, é possível esclarecer que o papel do professor é tornar a aprendizagem mais significativa, por meio de um trabalho pedagógico lúdico e organizado, estando de acordo com as mudanças da atualidade. Para que isso aconteça, deve existir a colaboração da gestão escolar no desenvolvimento do planejamento e busca de novas práticas. Pensando nessas mudanças, uma excelente ideia é a central de recursos do *Google for Education*, que disponibiliza uma série de materiais e sugestões para explorar as plataformas *on-line* e construir uma abordagem pedagógica eficiente a partir delas, agregando os conhecimentos que os professores já possuem com mais informações.

Ainda convém mencionar que o principal meio de explorar os materiais para as aulas é a Internet. Mesmo não tendo computador na escola, o professor deve incentivar pesquisas, sugerir vídeos e conteúdos extras, abrir espaço para que os alunos se expressem e se identifiquem (enquetes, jogos, quizzes, etc.).

Percebe-se que, na visão de muitos, a reponsabilidade do sucesso ou fracasso da escola é da gestão escolar, mas é preciso lembrar que a escola é uma instituição democrática, participativa e que toda a comunidade escolar deve trabalhar em prol do seu desenvolvimento. Nesse aspecto, salienta-se a relevância do envolvimento de toda comunidade escolar com o professor, principalmente no que se refere ao planejamento e práticas de ensino, pois é por meio deles que haverá aprendizagem significativa. Além disso, é importante ressaltar que, para que as aulas sejam condizentes com a reali-

dade dos alunos, é preciso inserir as novas tecnologias, com apresentação de recursos, brincadeiras, jogos, músicas, entre outros, não se limitando somente a livros, lousa, como são vistos em algumas escolas. É necessário, ou mesmo imprescindível, desenvolver aulas lúdicas, que façam sentido para os alunos.

De acordo com Moran et al. (2000, p. 32, “uma parte importante da aprendizagem acontece quando conseguimos integrar todas as tecnologias, as telemáticas, as audiovisuais, as textuais, as orais, musicais, lúdicas, corporais”. Entende-se, a partir daí, que o envolvimento da gestão escolar com o planejamento do professor é muito importante, pois, em conjunto, todos podem buscar várias possibilidades, pesquisar, inserir trabalhos com as novas tecnologias, tornando o ensino dinâmico, prazeroso e inovador. E isso não é uma tarefa difícil, basta querer.

## Resultados da pesquisa

Muitos são os desafios enfrentados pelo gestor para desenvolver o planejamento de ensino atualizado e condizente com a realidade do aluno; logo, para essa pesquisa, são citados alguns, como: escolas com poucos recursos, sem acesso às novas tecnologias, ausência de formação continuada, professores que ainda utilizam métodos tradicionais de lousa, piloto e livros, sem inovar.

Existem ainda escolas, como as investigadas por meio do inventário, que não possuem coordenador pedagógico, profissional importante para orientar na elaboração e execução do planejamento, que não pontuam no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e escolas que sequer possuem o Projeto Político-Pedagógico (PPP), principal documento para nortear o trabalho e o desenvolvimento das mesmas, como é visto em uma das escolas pesquisadas. Seguem algumas informações extraídas do inventário para compor essa pesquisa:

**Quadro 1:** Gestão Escolar/análises para um bom desenvolvimento

Escolas/ Cidades	Coordenador	Planejamento	PPP	IDEB
Escola Municipal Pedro Furtado/ Alagoinhas	Possui 1	Prioriza a dimensão pedagógica, é organizado por série, desenvolvido por meio de reuniões de atividades complementares, ou quinzenal que acontece na escola.	Possui	Média 3
Escola Municipal Pedro Furtado/ Alagoinhas	Não possui	O trabalho pedagógico é organizado por ciclos, participam do planejamento da escola diretor e professor.	Possui	Não possui nota
Escola Municipal Pedro Furtado/ Alagoinhas	Possui 1	O trabalho pedagógico é organizado por série, o planejamento é desenvolvido a partir da necessidade do aluno, participam diretor, coordenador e professor	Não Possui	4,2 no ano de 2018
Escola Municipal Pedro Furtado/ Alagoinhas	Possui 1	Prioriza a dimensão pedagógica, o trabalho pedagógico é desenvolvido por ciclo, possui jornada pedagógica com formação por séries/ano, por temática, planejamento anual, planejamento de aula, atividade complementar coletiva e individual.	Possui	Média 4

**Fonte:** Inventário da Gestão Escolar (FACED / UFBA, 2019)

Por meio dos dados do Quadro 1, chega-se ao entendimento de que o planejamento de ensino do professor merece bastante atenção por parte da gestão escolar, pois os dados indicam a importância dessa contribuição para superar alguns desafios observados.

Percebe-se que a Escola Municipal Alzira Azevedo, situada em Teodoro Sampaio, não possui PPP, documento importante para nortear as práticas pedagógicas da escola, e informa que o mesmo está em processo de elaboração. Esse fato é preocupante por ser este um dos aparatos para o desenvolvimento dos planos utilizados na sala de aula pelo professor.

Ainda analisando as informações da escola citada acima, é possível verificar que, mesmo não possuindo um PPP, seu planejamento de ensino é desenvolvido de acordo com as necessidades do aluno, ou seja, se analisam as dificuldades apresentadas pelos alunos para planejar, tendo a participação do coordenador e gestor. Existem escolas, entretanto, em que isso não acontece, o professor desenvolve seu planejamento sozinho, sem ajuda e não leva em consideração as necessidades e realidades dos alunos, desencadeando, assim, em aulas que não fazem sentido, levando à desmotivação, à falta de interesse e ao fracasso escolar.

Também requer atenção a Escola Municipal Margarida Maria Lisboa de Oliveira, localizada em Terra Nova, porque não possui coordenador pedagógico, profissional que tem por objetivo orientar e colaborar nos planejamentos escolares. Essas ações acabam ficando a cargo do gestor, que, devido a suas demandas, muitas das vezes prioriza a parte administrativa, não se envolvendo diretamente com as questões pedagógicas, o que contribui para a fragilidade do processo de ensino.

Em relação ao IDEB, as escolas que possuem coordenador pontuaram com notas razoáveis, mas as que não possuíam não obtiveram pontuação, reforçando a importância da contribuição do coordenador pedagógico e do trabalho em conjunto com o gestor para orientar no desenvolvimento das atividades e práticas do professor.

Desse modo, desenvolver planejamento e práticas de ensinamentos atualizados, com aulas condizentes com a realidade e que motivem o aluno é fundamental para se adquirir aprendizagens significativas e para o sucesso da escola. É necessária parceria da gestão e de toda comunidade escolar para que o desenvolvimento do planejamento e práticas de ensino seja condizente com a realidade do aluno, com aulas prazerosas, capazes de desenvolver seres pensantes, reflexivos e críticos.

## Considerações finais

A gestão escolar é muito importante na escola e sua parceria com a gestão pedagógica é fundamental para o bom desenvolvimento do ensino, pois é preciso o trabalho em conjunto, a busca por novos métodos, para que a prática na sala de aula seja condizente com as inovações da atualidade.

Com base na análise dos dados, intervir na forma como o planejamento de ensino e práticas do professor são elaborados e ministrados na sala de aula é essencial, pois através das pesquisas se pode ampliar os conhecimentos e, assim, desenvolver estratégias capazes de solucionar ou amenizar os possíveis problemas, como: a falta da inserção das novas tecnologias, poucos recursos, aulas tradicionais com lousa, piloto e livros, entre outros. E essa intervenção pode contribuir de forma significativa na aprendizagem dos alunos.

Os dados coletados apontam que existem escolas que trabalham de forma a garantir qualidade de ensino e desenvolvimento dos alunos, como as que têm colaboração do gestor e coordenador no planejamento de ensino do professor, as que possuem PPP e obtiveram boa nota no IDEB. Mas as outras, apesar dos problemas observados, podem se adequar às mudanças, contanto que busquem desenvolver trabalhos em conjunto com a gestão escolar, pois, sendo a escola um espaço de construção de conhecimentos e de aperfeiçoamento do indivíduo, as práticas para as melhorias devem acontecer a todo instante.

Nesse viés, é preciso considerar que toda mudança que traz melhorias deve ser inserida na rotina da escola; além disso, os desafios em busca de planejamentos e práticas atualizadas devem agregar pesquisas, estudos, formação continuada, buscas constantes por técnicas que visem desenvolver aulas prazerosas, abandonando o tradicionalismo, ainda presente em algumas escolas.

Sendo assim, é preciso proporcionar ações, como criar projetos, pesquisas, seminários, gincanas, entre outros, que promovam nos alunos interesse em participar das aulas, que sejam críticos, reflexivos, participativos, dinâmicos, formadores de opiniões e, o principal, tenham motivação em aprender.

## Referências

CALDART, Roseli S. et al. **Inventário da realidade**: guia metodológico para uso nas escolas do campo. 2016. Veranópolis, Rio Grande do Sul. (Texto elaborado durante o Seminário Educação em Agroecologia nas Escolas do Campo) [não publicado]. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B19zVxnRAF8XdENLSXZzOWtzVFE/view>.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 6. ed. Campinas, SP: Autores As-

sociados, 2003.

FERREIRA, Daniel Paulo; BASÍLIO, Valéria Cristina. O papel do professor frente às novas tecnologias estamos preparados? **Transversal** – Revista Anual do IEDA, v. 4, n. 4, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo, SP: Heccus, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas Tecnologias e mediação pedagógica**. São Paulo: Papirus, 2000.

TURRA, Clódia Maria Godoy et al. **Planejamento de ensino e avaliação**. Porto Alegre: Sagra, 1975.

# Capítulo 10

## Gestão Escolar: Projeto Político-Pedagógico e Planejamento Estratégico Contra a Evasão Escolar

Por Vanessa Santana Silva e Lilian Mattos de Souza

---

### Introdução

O planejamento estratégico e o Projeto Político-Pedagógico (PPP) são dois importantes instrumentos de gestão escolar, pois norteiam as ações de cada escola de acordo com suas peculiaridades. É possível perceber, através da base de dados do inventário, que a taxa de evasão de 66% dos alunos no Colégio Estadual Professora Maria Bastos Melo, em Ipirá, estava elevada no momento da coleta de dados, pois corresponde a mais da metade dos estudantes matriculados. Paralelo a isso, esse colégio enfrenta a dificuldade da falta de tempo para reunir a comunidade escolar para terminar de reformular o PPP.

Isto está indiretamente relacionado à evasão escolar, na medida em que somente com o PPP atualizado é possível traçar um planejamento escolar mais eficiente visando atingir os objetivos da escola; devendo ser um dos objetivos, nesse caso, a diminuição expressiva da taxa de evasão escolar. Planejar pode não ser a parte mais interessante de um projeto

educacional ou de uma prática educativa; no entanto, é um elemento imprescindível na educação formal. Alguns profissionais da educação podem ser resistentes ao ato de planejar se não enxergarem o tamanho da importância dessa ação (ANDRADE; SANTOS, 2023).

O PPP atualizado e um planejamento participativo ajudarão a entender o motivo dessa taxa de evasão escolar, já que o PPP traça o perfil da escola e da comunidade escolar evidenciando seus pontos fortes e fracos e direciona o planejamento participativo para alcançar o objetivo pretendido. Quando a escola encontra o momento para dialogar sobre os problemas evidenciados, ela está cada vez mais perto de encontrar o verdadeiro motivo para a evasão e assim adotar estratégias mais eficientes para combatê-lo.

Com isso, esse estudo teve como objetivo geral evidenciar como o planejamento escolar participativo pode colaborar na diminuição da evasão dos alunos do Colégio Estadual Professora Maria Bastos Melo em Ipirá/BA. Para atingir esse objetivo, foram adotados os seguintes objetivos específicos: Analisar os conceitos e a importância do PPP e do planejamento estratégico participativo; Apresentar as dificuldades do Colégio Estadual Professora Maria Bastos Melo e como se relacionam com a evasão escolar; Analisar como o PPP atualizado e o planejamento escolar participativo podem ajudar nessa questão.

## Metodologia

Foram usadas como fundamento desta pesquisa as informações apresentadas na base de dados do Inventário Escolar, no qual constam vários registros coletados e organizados pelos estudantes do curso de Licenciatura em Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia sobre as escolas da Bahia. Neste documento constam informações múltiplas sobre os colégios e suas gestões.

Dentre essas informações, foi possível observar algumas dificuldades de gestão enfrentadas no Colégio Estadual Professora Maria Bastos Melo em Ipirá/BA como, por exemplo, a falta de tempo para atualizar o PPP. Gerhardt e Silveira (2009) definem que “a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos, conforme sinalizam”. Sendo assim, esta pesquisa se caracteriza por sua natureza como qualitativa de base bibliográfica, uma vez que se utiliza de conhecimentos acerca do tema já publicados por outros estudiosos, conforme afirma Fonseca (2002):

*[...] a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas. Existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).*

Essa pesquisa também é qualitativa, pois está mais interessada no aprofundamento da compreensão de um grupo social, especificamente da comunidade escolar do Colégio Estadual Professora Maria Bastos Melo situado em Ipirá – BA. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa 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.

Inicialmente, foram apresentados os conceitos e a importância do PPP e do planejamento estratégico participativo. No segundo momento, foram coletados os dados do Colégio Estadual Professora Maria Bastos

Melo por meio do Inventário Escolar e foi explicitado como esses dados se relacionam com a evasão escolar. Por fim, foi analisado como o PPP atualizado e o planejamento estratégico participativo poderiam ajudar nessa questão.

## O Projeto Político-Pedagógico e o planejamento estratégico no combate da evasão escolar

Historicamente o processo de gestão escolar foi evoluindo da versão ditatorial, essencialmente exercida pelo comando vertical com o gestor no topo da hierarquia escolar para uma gestão democrática que ouve a comunidade escolar sempre em busca de tomadas de decisões que atendam ao coletivo. Mesmo com essa evolução, muitas escolas ficaram paradas no tempo da ditadura militar, já que continuam com os vestígios do modelo de gestão daquela época. Para mudar essa realidade, é necessário investir em aperfeiçoamento e atualização profissional para gestores escolares.

Importante ressaltar que a gestão democrática possui como característica essencial o diálogo e a participação da comunidade escolar nas demandas escolares, a fim de encontrar caminhos e soluções para os problemas, traçar planos e metas a serem alcançadas pelo processo educativo na instituição escolar. Deste modo, como afirma Souza (2009),

*[...] gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às espe-*

*cificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, p. 125).*

Assim, o planejamento estratégico participativo é compreendido como um dos instrumentos da gestão democrática, sendo ele de grande relevância, pois é a partir dele que a comunidade escolar determina para onde a instituição caminhará, levando em consideração onde a unidade se encontra, o contexto, a regionalidade, e buscando alcançar os objetivos traçados. Ter um planejamento não é garantia de obter sucesso alcançando a meta esperada, mas representa um direcionamento dos recursos financeiros e intelectuais da escola para alcançar aquilo que se almeja. Arguin (1989) acrescenta que,

*[...] planejamento estratégico é um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação (ARGUIN, 1989, p. 23).*

Importante salientar que, antes da elaboração do planejamento estratégico participativo, o PPP deve ser consultado, pois nele existem informações sobre os pontos fortes e fracos da instituição e as ameaças internas e externas ao objetivo da mesma. Além disso, o PPP revela o que já foi feito, quais ações deram certo e quais não obtiveram êxito. Todas essas informações são altamente relevantes para a construção do planejamento estratégico, pois elas podem evitar que haja insistência em

promover as mesmas ações, de modo exatamente igual, que não produziram a meta esperada.

É exatamente por isso que o PPP precisa ser constantemente atualizado, pois é necessário que ele tenha informações tempestivas. De acordo com Veiga e Cardoso (1991), os princípios do PPP são: igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade/autonomia e valorização do magistério.

Entende-se que o processo de construção, execução e controle do PPP está embasado legalmente dentro da linha pedagógica, sob a concepção de gestão democrática, também normatizada pela LDB, que busca o vivenciamento da participação e comprometimento de todos os atores do contexto escolar. Além disso, sinaliza, aos que se inserem ao longo do processo, o percurso já feito e o que há por vir. (MALAVASI, 2010).

## Resultados da pesquisa

Têm-se como princípios básicos de administração o planejamento, a coordenação, a direção, o controle e a avaliação, e, portanto, uma boa administração escolar deve sempre começar com o planejamento escolar para obter um bom norteamento das ações. Porém não basta apenas planejar, é necessário também fazer o acompanhamento das ações para que, se em algum momento algo sair do percurso, atitudes sejam tomadas para que volte ao caminho planejado ou até mesmo o planejamento seja alterado, pois ele não é rígido e possui característica flexível.

Basílio (2017, n. p.) afirma que, “(...) de maneira geral, a educação básica vem sofrendo com o aumento da evasão escolar em todas as etapas do ensino desde 2014”. Esse aumento pode ser decorrente de diversos fatores, como, por exemplo, a falta de apoio e comunicação da família, a rotina exaustiva do trabalho para sustento do próprio estudante e do seu lar, *bullying*, baixo desempenho estudantil, baixa segurança no entorno da

escola, falta de acessibilidade e dificuldade de locomoção, dentre outros fatores.

Muitos desses fatores são externos, de modo que a escola não tem como mudar o cenário de dificuldade vivido pelo aluno fora dos seus muros, mas tem como tornar o ambiente escolar mais atrativo e acolhedor para o estudante, enquanto protagonista da sua história, superar os seus obstáculos de vida. Já os fatores internos, como o *bullying* e o baixo desempenho estudantil no ambiente escolar, por exemplo, podem ser combatidos por toda a comunidade escolar por meio das ações de inclusão e incentivo às diversas formas de ensino. Portanto, para realizar ações mais assertivas, é necessário conhecer o contexto escolar.

De acordo com o inventário analisado, tem-se que o Colégio Estadual Professora Maria Bastos Melo estava em processo de reformulação do PPP no momento da coleta dos dados. O PPP, como instrumento de gestão, precisa ser tempestivo, ou seja, estar sempre atualizado para retratar o cenário e contexto atual no qual o colégio está inserido, bem como os objetivos que a escola espera alcançar, buscando também sanar as dificuldades da unidade aí refletidas.

Através do inventário, pode-se perceber que, apesar de o colégio possuir um conselho escolar com representantes da direção, dos professores, dos funcionários técnico-administrativos, dos pais, dos estudantes e da comunidade local, apenas quem consulta o PPP é o coordenador pedagógico da unidade. Quanto ao destino dos planos produzidos no processo de planejamento da escola, pode-se afirmar que eles são consultados com frequência, servem de base para a avaliação das atividades da escola, são de conhecimento apenas da direção e/ou da coordenação pedagógica e são arquivados.

A elaboração, acompanhamento e consulta do PPP e planejamento da escola são responsabilidade de toda comunidade escolar, pois fazem parte da gestão democrática participativa, amparada legalmente pela Constituição Federal (CF) de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB). A gestão democrática confere à escola uma representatividade da comunidade e também transparência quanto a seus objetivos e metas.

Quanto ao tempo dos alunos, previsto para as aulas e para outras atividades da Unidade Escolar, a escola informou registrar as faltas e buscar os motivos para que assim haja um entendimento preciso. Nessa problemática, Lopes (2010, n. p.) defende que “os procedimentos para o acompanhamento da frequência precisam estar contemplados no projeto político pedagógico da escola e na pauta de discussão com o corpo docente nas reuniões de planejamento”. Deste modo, é preciso ter procedimentos pré-estabelecidos para a verificação da frequência dos alunos, pois a partir desse dado levantado pelo colégio é que será possível adotar medidas conforme a realidade escolar e de acordo com as faltas apuradas no período.

A busca ativa é um trabalho feito por várias unidades escolares visando combater a infrequência do aluno, e a realização do mesmo consiste em contactar o aluno e sua família por meio de ligações telefônicas e visitas no domicílio para buscar entender o motivo das ausências do estudante em sala de aula. Esse é um dos meios encontrados para garantir o direito da criança e do adolescente referente à igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.

Lopes (2010, n. p.) sinaliza ainda que

*o controle das ausências dos alunos gera benefícios muito além dos recursos financeiros às redes de Ensino. Isso porque,*

*quando cada diretor age em sua escola e, depois, compartilha dados de evasão e abandono com os demais diretores, é possível tomar providências em conjunto.*

Com isso, observa-se que, mesmo que o gestor escolar não tenha recursos suficientes para sanar as dificuldades internas da instituição, o planejamento, controle e avaliação são úteis para lutar e conquistar aquilo que se faz necessário para o cumprimento dos objetivos da unidade escolar.

Além disso, no inventário, constata-se que os professores e demais profissionais de educação têm um tempo garantido, na sua jornada de trabalho, para participar de estudos e planejamento, porém há a queixa de falta de tempo para reunir todos para terminar de reformular o PPP. Provavelmente, isso é decorrente da dificuldade de reunir toda a comunidade escolar para atualização do PPP de forma democrática, mas observa-se que a reformulação do PPP e a confecção do planejamento estratégico participativo devem ser o início de uma boa gestão escolar e, portanto, são prioridades.

Quanto ao índice de evasão, a escola destaca que houve transferências de alunos para outras escolas. Quanto a esse dado, cabem outros questionamentos acerca do que motivou esses alunos a fazerem essa migração. Para análise desses fatos, é interessante observar que essa migração pode ser decorrente de fatores externos e/ou internos.

No caso dos fatores externos, pode-se ter como exemplo melhores condições de vida e trabalho em outra cidade, o que atrai os alunos a morarem e estudarem em outro local e, nesse caso, a escola não teria como erradicar esse tipo de ameaça. Há também questões

como a ausência de transporte, mas, apesar de ser um fator externo, a gestão escolar pode ir em busca desse direito de acesso à escola em prol dos alunos. Esses fatores externos, entretanto, não foram citados na base de dados.

Já alguns exemplos dos fatores internos que poderiam motivar a transferência dos alunos para outras escolas e que constam na base de dados são os problemas de infraestrutura na escola, como a má ventilação e o desafio da rede elétrica, apesar de a escola funcionar nos três turnos (manhã, tarde e noite), onde são oferecidos o ensino médio e o EJA.

Quanto a isso, se for decidido pela comunidade escolar, pode-se ter como meta a melhoria do ambiente interno, visto que uma escola com boa infraestrutura traz estima ao estudante e o motiva a estar presente neste ambiente de troca de conhecimentos e aprendizados.

## **Considerações finais**

Nesta pesquisa, os conceitos e a importância do PPP e do planejamento escolar foram evidenciados com base nos referenciais teóricos. Foi observado como esses instrumentos de gestão podem amenizar o problema da evasão escolar do Colégio Estadual Professora Maria Bastos Melo.

O PPP atualizado e o planejamento escolar participativo ajudam a mitigar o problema, pois, se a escola não é participativa, não abre espaço, vez e voz para observar e acolher a diversidade, a singularidade do aluno e sua região. O aluno pode se enxergar em um espaço que acredita não lhe pertencer e acaba evadindo. Um colégio construído por todos da comunidade escolar tem a “cara de todos” e a todos faz se sentirem acolhidos.

A gestão escolar precisa ter um canal de comunicação aberto com os pais e responsáveis pelos alunos para que haja o envolvimento e acompanhamento do processo de ensino aprendizagem dos estudantes fora da escola, mas, além disso, é necessário também que a gestão escolar entenda o contexto no qual a unidade está situada e esteja disposta a escutar os pais, alunos, professores e funcionários para elaboração de metas e objetivos que gerem ações que incentivem a permanência dos estudantes na escola até a conclusão dos estudos.

Essas metas e objetivos devem constar no planejamento estratégico participativo e no PPP elaborado por toda a comunidade escolar e também disponível para qualquer cidadão para consultas e acompanhamento do cumprimento desses objetivos. Cabe ressaltar que planejar não é a certeza de alcançar o objetivo pretendido, mas de traçar ações que possibilitem trilhar um caminho que, se não alcançar, possa se aproximar do mesmo.

Por fim, é possível observar que, por mais que tenha que se fazer grandes esforços, o colégio não deve postergar a atualização do PPP bem como deve, ainda, proporcionar à comunidade escolar o tempo e oportunidade para participar da elaboração do planejamento escolar, pois, do contrário, poderá se deparar com diversos problemas na escola, dentre eles a alta taxa de evasão escolar.

## Referências

ANDRADE, Saulo Carmo de; SANTOS, Luane Malaquias dos. **Planejamento e Avaliação Institucional**. TCC. Faculdade de Educação – Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA, 2023.

ARGUIN, Gerard. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Trad. Valdemar Cado. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1989.

BASÍLIO, Ana Luiza. Educação básica tem aumento da evasão escolar. **Carta Capital**, São Paulo, 22/06/2017. Disponível em: <<http://www.cartaeducacao.com.br/reportagens/educacao-basica-tem-aumento-da-evasao-escolar/>> Acesso em: 11 de jun. 2023.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996. Brasil.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

FONSECA, João José S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LOPES, Noêmia. Como combater o abandono e a evasão escolar. **Revista Nova Escola: Espaço Pedagógico**, 01/04/2010. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/644/como-combater-o-abandono-e-a-evasao-escolar>> Acesso em: 11 jun. 2023.

MALAVASI, Maria Márcia Sigrist. Avaliação Institucional de qualidade potencializada pela participação dos vários segmentos da escola. In: DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas et al. (Org.) **Convergências e tensões no campo de formação e do trabalho docente**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. p .84-103.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria,**

método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001. SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/edur/a/ff53XWVkxxbhpGkqycfvkH/?lang=pt&format=html>> Acesso em: 11 jun. 2023.

VEIGA, Ilma P. A.; CARDOSO, Maria Helena. (Org.). **Escola Fundamental: currículo e ensino**. 3. ed. Campinas, SP: Papirus, 1991.



# Capítulo 11

## Gestão Tecnológica: Uso das Ferramentas Digitais no Ensino e Aprendizagem

Por Wesley Fagundes da Conceição

---

### Introdução

A interseção entre educação e tecnologia gerou um impacto significativo nas formas de aprendizagem e no ambiente educacional na totalidade. A rápida evolução tecnológica trouxe consigo uma série de ferramentas e abordagens que revolucionaram a maneira como os estudantes adquirem conhecimento e os educadores o transmitem. Nesse contexto, a educação não apenas envolve a tecnologia, mas também busca incorporá-la de maneira eficaz para enriquecer a experiência de aprendizagem. Uma das principais contribuições da tecnologia para a educação é a acessibilidade ao conhecimento. A Internet se tornou uma vasta biblioteca virtual, onde estudantes e educadores podem acessar uma variedade infinita de recursos. Isso democratizou o acesso à informação, permitindo que indivíduos de todas as origens geográficas e socioeconômicas tenham a oportunidade de aprender. Partindo desse pressuposto, o presente trabalho tem como base a situação problema de pesquisa: a falta de utilização dos recursos digitais nas escolas da Bahia.

Vale a pena ressaltar que muitas escolas possuem acesso à Internet e

equipamentos digitais, mas que, infelizmente, não são explorados. É notório afirmar que a educação sofre mudanças diárias, os perfis dos estudantes estão cada vez mais diferentes, sendo assim a educação precisa estar cada vez mais atualizada para a nova cultura digital. Partindo desse pressuposto, este trabalho tem como objetivo geral analisar os dados a fim de descobrir as dificuldades encontradas no uso da tecnologia em sala de aula, caminhando justamente com os objetivos específicos: apresentar metodologias que conectem as salas de aula tradicionais com metodologias tecnológicas e promover informações para utilizar a tecnologia como um recurso de apoio pedagógico.

O uso da tecnologia na educação tem se tornado cada vez mais relevante e impactante. Ela oferece uma variedade de ferramentas e recursos que podem melhorar a experiência de aprendizado, tornando-a mais interativa, personalizada e acessível, permitindo que o estudante tenha mais interatividade e engajamento nas aulas e consequente acesso a outras informações, além de propiciar uma aprendizagem ativa, onde os estudantes participam da construção de conhecimentos.

Podemos ressaltar que as mesmas servem como uma auxiliar no processo educativo, potencializando os interesses, porque apresentam os conteúdos mediante um novo contexto, dialogando com as novas gerações, despertando assim a criatividade e curiosidade, tornando a aula dinâmica e integrando-se junto com as informações e comunicações ao ensino tradicional.

Partindo da análise de dados através da pesquisa qualitativa, será realizada a análise e o cruzamento de dados do Inventário Escolar, realizado pela Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal da Bahia, em 2019, o qual apresenta dados importantes para esta pesquisa.

O artigo está dividido em: introdução, que apresenta um pouco do trabalho que será desenvolvido; metodologia, abordando as formas e técnicas utilizadas; o cronograma de pesquisa; problemas, soluções e hipóteses da pesquisa; referencial teórico, com um embasamento de pesquisadores da área de tecnologia e educação; resultados da pesquisa, que visam apresentar os dados encontrados e o seu respectivo cruzamento; e, nas considerações finais, apresentar evidências resultantes da pesquisa.

## Metodologia

A pesquisa qualitativa utiliza-se de técnicas de coletas muito importantes, como exemplo a entrevista, que tem por finalidade, na sua prática, averiguação dos fatos apresentados, conhecimento da opinião dos participantes, descobrimento de informações passadas, presentes ou que podem ser planejadas. Outra prática da pesquisa qualitativa é a observação, muito utilizada em estágios. Para o presente trabalho, a pesquisa qualitativa se aplica diretamente na análise de informações presentes no Inventário Escolar.

Foram analisadas as perguntas norteadoras que contemplavam a tecnologia e sua utilização no cotidiano, tais como: “Os recursos tecnológico-pedagógicos que a escola possui atendem a necessidade de aprendizagem dos estudantes?” e “outras considerações sobre as tecnologias na escola”. Sendo assim, a pesquisa se dividiu em análise dos dados dispostos; cruzamento dos dados e levantamento das hipóteses para chegar a um ou mais resultados.

A pesquisa baseou-se nas respostas de três escolas municipais do município de Cruz das Almas, todas do Ensino Fundamental I, onde cada

uma apresenta sua particularidade específica no que se diz respeito ao uso da tecnologia. Nas respostas, pode se observar que todas as escolas possuem acesso direito à Internet, porém todos esses recursos estão parcialmente disponíveis para os estudantes. Mas quais são os problemas enfrentados pelas gestões que evitam que esses recursos cheguem com mais facilidade?

## **A revolução digital na educação: tendências e desafios - uma revisão de literatura**

A esfera educacional vem sofrendo alterações ao longo de décadas, tendo sempre que estar à frente para superar as demandas e exigências e atender as diferentes gerações que vão surgindo, subsidiando sempre o fazer educacional em torno das práticas pedagógicas, voltado para o bem maior: o ensino e a aprendizagem dos estudantes. Um desses avanços mais significativos são as inserções da tecnologia e seus meios de utilização.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC – MEC, 2017) traz em suas competências:

*Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva.*

O uso dessas tecnologias em sala de aula traz diversos desafios para os professores. Embora a tecnologia possa ser uma ferramenta valiosa para melhorar o ensino e o aprendizado, sua implementação requer planejamento, habilidades técnicas e atenção aos desafios específicos

que podem surgir. Bonilla (2002) afirma que:

*[...] novas formas de ordenação da experiência humana, com múltiplos reflexos na área cognitiva e nas ações práticas, ao possibilitar novas formas de comunicação e produção de conhecimento, gerando com isso transformações na consciência individual, na percepção de mundo, nos valores e nas formas de atuação social. (BONILLA, 2002, p. 246).*

No cenário em constante evolução em que nos encontramos, é possível testemunhar o surgimento de novas maneiras de dar forma ao aprendizado. Essas novas formas da experiência interferem não apenas em nossa esfera cognitiva, mas também em nossas ações práticas do dia a dia. Através da habilitação de canais inovadores de comunicação e da revolução na produção de conhecimento, um efeito dominado por transformações é desencadeado, repercutindo profundamente em nossa consciência individual.

*Colocar em questão as tecnologias na educação é algo complexo, pois implica transitar entre o inovador e o tradicional, de modo a articular a cultura digital ao engenho teórico e ao reconhecimento da prática pedagógica, reconstruindo uma relação com os processos vividos nos contextos escolares. O mundo contemporâneo está permeado por aparatos tecnológicos, que vêm à cena social como um saber, contendo diversas informações e possibilidades. (HABOWSI, 2020, p. 236)*

Em meio a esse turbilhão de mudanças, nossa atuação social é remodelada de maneiras profundas. As antigas formas de interagir, colaborar e contribuir para a sociedade são enriquecidas por plataformas digi-

tais. A tecnologia desempenha um papel cada vez mais importante na educação, trazendo diversas oportunidades e desafios para estudantes, professores e instituições educacionais. Ela pode ser utilizada de várias maneiras para melhorar a experiência de aprendizagem e ampliar o acesso à educação em todo o mundo. Mas por que trabalhar com algo tecnológico? Quais são os pontos positivos e os negativos?

Uma das principais vantagens da tecnologia na educação é a possibilidade de personalização do ensino. Com o uso de plataformas educacionais *on-line*, *softwares* educacionais e aplicativos móveis, os estudantes podem aprender em seu próprio ritmo e ter acesso a conteúdos adaptados às suas necessidades individuais. Isso permite que cada estudante desenvolva suas habilidades e conhecimentos de forma mais eficiente.

Além disso, a tecnologia permite que os estudantes acessem recursos educacionais além das fronteiras físicas das salas de aula. Através da Internet, é possível acessar uma comunhão de informações e materiais educacionais, incluindo vídeos, artigos, livros digitais e cursos *on-line*. Isso amplia o acesso ao conhecimento e proporciona oportunidades de aprendizado para pessoas que, de outra forma, tiveram dificuldade em obtê-lo.

A tecnologia é uma ferramenta que pode ajudar a melhorar a educação, mas não substitui a importância do contato humano e da interação na sala de aula. Existem também desafios relacionados à tecnologia na educação, como a necessidade de infraestrutura adequada, a disponibilidade de dispositivos e acesso à Internet, além de questões relacionadas à segurança *on-line* e privacidade dos dados dos estudantes.

É fundamental que essas questões sejam abordadas de forma adequada para garantir que a tecnologia seja utilizada de maneira ética e eficaz no

contexto educacional. Segundo Habowski (2020) “A tecnologia, isoladamente, não é uma solução mágica para os problemas da educação, mas quando aliada à prática social e à interação humana pode contribuir para a (re)construção coletiva de aprendizagens”

## **Uso de tecnologia na sala de aula: resultados de uma pesquisa**

Os dados utilizados para base de pesquisa partiram do Inventário Escolar, fruto do curso de Pedagogia na modalidade EaD, da Universidade Federal da Bahia, documento este cujo objetivo era levantar dados importantes das unidades escolares em que os estagiários estavam atuando.

Foram selecionadas para a análise três escolas municipais de Cruz das Almas, todas elas ofertantes do Ensino Fundamental I, localizadas no centro urbano. Como citado anteriormente, foram pesquisadas no documento algumas perguntas voltadas diretamente para o uso de tecnologias na escola, como apresentado abaixo, com as respostas das receptivas unidades escolares.

A Escola X possui acesso à internet, porém atende de forma parcial as necessidades dos estudantes, tendo como equipamento tecnológico na unidade apenas o projetor de multimídia. Como dificuldades, a escola apresentou poucos equipamentos e uma falta de exploração da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Como possíveis soluções, apresentam: instalação de uma sala de informática para o uso das novas tecnologias na escola, tendo como prioridade as políticas e programas de inclusão digital na escola e criação de um blog para divulgação dos futuros eventos que pretende realizar, além de colocar em evidência os trabalhos desenvolvidos pelos estudantes, visto que a escola dispõe do documento que autoriza o uso de imagem do estudante assinado pelos pais e responsáveis.

A escola Y possui acesso à Internet, também atende de forma parcial as necessidades dos estudantes, tendo como equipamentos tecnológicos as mídias sociais como Facebook e Instagram. Apresenta como dificuldade a falta de professores na área de informática e incluir as crianças no universo tecnológico de maneira positiva. Como possíveis soluções, disponibilizar uma pessoa para tomar conta das mídias sociais da unidade, já que necessita de meio tecnológico para divulgação das atividades da escola e aquisição de diferentes recursos tecnológicos que possam corresponder às diferentes formas de ensino, uma vez que a escola não possui e sempre necessita solicitar da Secretaria Municipal de Educação.

Já a Escola Z, também possui acesso à Internet, atendendo parcialmente as necessidades dos estudantes, tendo como equipamentos tecnológicos apenas a impressora nas dependências da escola. Apresenta como dificuldades a falta de manutenção do único recurso tecnológico e a falta de um laboratório de informática tanto para os estudantes quanto para os professores e gestão. Como possíveis resoluções para os problemas, sugere implantar o espaço do laboratório de informática da escola, aumentar os gigabytes de internet, tirar um pouco de dependência da Secretaria Municipal e realizar publicações das ações diárias da escola em mídias sociais.

Ao analisarmos os dados disponíveis na pesquisa, podemos perceber que todas as escolas estudadas possuem acesso à Internet, mas, mesmo com esse acesso, todas atendem de forma parcial as necessidades dos estudantes e da gestão. É notório observar que, em se tratando de recursos tecnológicos, todas essas escolas possuem déficits enormes que refletem na atuação. Enquanto a Escola Y possui as mídias sociais para realizar suas ações, as Escolas Z e X ainda não possuem e apresentam isso em suas possíveis soluções.

Podemos observar também a grande dependência das escolas com a

Secretaria Municipal, uma vez que a Escola Z e X necessitam solicitar a ela equipamentos tecnológicos. Observa-se também a ausência do espaço do laboratório de informática nas escolas e a falta de profissionais de educação da área tecnológica para ajudar nesse processo.

É notório chamar a atenção para o fato de que as escolas analisadas, no que se refere aos recursos tecnológicos, estão em situações críticas, apesar de a Base Nacional Comum Curricular trazer, na competência 05, voltada principalmente para a cultura digital, a importância de criar e utilizar as tecnologias digitais.

## O que podemos concluir?

A tecnologia tem desempenhado um papel cada vez mais importante na educação, envolvendo a maneira como os estudantes aprendem e os professores ensinam. As inovações tecnológicas têm o potencial de aumentar a acessibilidade, a personalização e a eficácia do ensino, preparando melhor os estudantes para um mundo digital e globalizado.

Podemos observar nos dados apresentados pelas unidades escolares analisadas, o grande desafio de programar uma educação digital. Pode-se afirmar que muitas escolas não possuem infraestrutura adequada para aplicação de aulas interativas, além de baixo orçamento ou o desconhecimento de equipamentos disponíveis. Em geral, a escola possui apenas um projetor de multimídia (ou não), sem outros equipamentos necessários, ficando assim dependente de um órgão maior, no caso da Secretaria Municipal. Observa-se ainda a falta de formação profissional continuada dos docentes. Faz-se necessário, no entanto, investir nos educadores que estarão todos os dias com o público estudantil, que muda a cada dia, porque é necessário falar a língua destes.

Por isso, é importante analisar o que impede esse crescimento, é

necessário que a gestão municipal dê condições necessárias para o suporte tecnológico e aperfeiçoar sempre seus profissionais para que seja possível introduzir os recursos tecnológicos, agregando assim conhecimento por meio de novas possibilidades, dialogando com a nova geração.

## Referências

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2017.

BONILLA, Maria Helena S. **Escola aprendente**: desafios e possibilidades postos no contexto da sociedade do conhecimento. 2002. 304 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

HABOWSKI, Adilson Cristiano. As tecnologias na educação: desafios e enfrentamentos à tradição instrumental. **Revista docência e cibercultura**, v. 4, n. 2, p. 235-241, 2020.

# Capítulo 12

## A Importância do Papel do Gestor para a Educação Infantil na Rede Pública de Ensino

Por Yasmim dos Santos Souza

---

### Introdução

A gestão escolar é parte essencial das instituições de ensino e toda escola, independentemente do porte, tem um gestor, com o objetivo de promover a gestão democrática, envolvendo professores, estudantes, pais e comunidade nas atividades escolares. O desenvolvimento da construção de uma metodologia voltada para a educação e atendimento de crianças de até 5 anos de idade na educação infantil mobiliza professores e pesquisadores a compartilhar conhecimentos acumulados sobre como as crianças se desenvolvem.

Para o entendimento da organização do ambiente de educação e do cuidado das crianças, têm-se realizado estudos empíricos com o objetivo de avaliar o cotidiano das instituições de educação pré-escolar e destacar as possibilidades de melhorar as condições existentes nelas. A gestão conhecida como coordenação pedagógica é entendida como um con-

junto de empenhos dos educadores, incluindo família, com o objetivo de harmonizar os elementos que atuam e também como um meio de experiência e aprendizado na unidade de estudo de modo a garantir um bom desempenho para essas crianças em processo de aprendizagem. Este conceito não é de forma alguma restringido às organizações administrativas. Em vez disso, confia-se o trabalho cotidiano do governante a um projeto contínuo de educação política.

Este artigo discute a importância dos gestores educacionais no seu papel de líderes nas instituições de ensino e como essa liderança intervém no processo educativo nas escolas.

Nessas perspectivas, surgiram alguns questionamentos que nortearam este estudo:

- Qual é o papel dos gestores educacionais nas instituições de ensino? Que desafios eles enfrentam?
- Que qualidades um gestor deve possuir para ser um bom líder?
- Como esse papel interfere no desenvolvimento do progresso educacional e nos programas de educação política?

Ao falar em gestão educacional, pressupondo a participação efetiva do líder no processo educativo da escola, entende-se que o gestor precisa empregar mecanismos que possam complementar essa liderança. Portanto, há necessidade de investigar a importância da atuação do administrador educacional nas instituições de ensino, revelar os desafios enfrentados por essa função e descrever seus atributos. Além disso, é necessário discutir a importância da liderança dos gestores na construção de projetos políticos e educacionais.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é analisar a importância do papel de liderança que os gestores educacionais devem desempenhar dentro da unidade escolar. Para atingir os objetivos propostos, foi realizado um estudo bibliográfico, análise do Inventário Escolar disponibilizado pela Faculdade de Educação da UFBA, onde se encontram os dados da base para a pesquisa e construção do presente trabalho. Porém, a partir da análise das informações, foi perceptível uma lacuna sobre o gestor na educação infantil ...E, para suprir essa lacuna, foi necessário ir a campo desenvolver essa pauta, O que será visto ao longo do desenvolvimento deste artigo.

Em síntese, este artigo discute os desafios enfrentados pelo gestor no seu papel de líder educacional em uma instituição de ensino da rede pública e como sua intervenção afeta os resultados desejados, e como o olhar do professor é importante para a construção de uma gestão de excelência.

## Metodologia

Esse trabalho foi desenvolvido através da pesquisa qualitativa, que tem como finalidade conseguir dados voltados para compreender as atitudes, motivações e comportamentos de determinado grupo de pessoas, observado nos dados da base (o Inventário). Porém para a construção desse artigo, se fez necessário realizar uma nova pesquisa de campo em duas escolas públicas na cidade de Salvador, Bahia, pois as informações encontradas na base foram muito sucintas para esse processo de construção; entretanto, só obtive resposta de uma escola, na qual foi realizada uma entrevista com uma gestora e uma professora!

A pesquisa científica é uma aplicação prática de um conjunto de pro-

cessos metodológicos investigativos que o pesquisador utiliza para desenvolver o estudo. Caracteriza-se por uma investigação extremamente disciplinada, que segue regras formais de procedimento para obter as informações necessárias e estabelecer hipóteses que sustentem a análise realizada pelo pesquisador (cientista). De acordo com Minayo (2014, p. 21-22), a pesquisa qualitativa “se preocupa, nas ciências sociais, com o nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores atitudes”.

Por meio desse conjunto de procedimentos, a pesquisa científica se concentra em encontrar respostas para determinadas perguntas destinadas a desenvolver um experimento ou estudo para obter novos conhecimentos que visam o benefício da ciência.

Desta forma, destina-se a compreender o problema do ponto de vista do grupo relevante. É importante perceber que esta é uma pesquisa que considera apenas aspectos subjetivos que não podem ser traduzidos em números. Vale ressaltar, no entanto, que uma hipótese pode ser levantada a partir deste estudo. Isso pode ser testado usando pesquisa quantitativa, inclusive na construção dos cruzamentos de dados para as informações desta pesquisa, podemos encontrar uma grande carência nos aspectos do papel do gestor em várias vertentes: o olhar do professor, a relação das características de um bom gestor e a falta de questionamento relacionado ao gestor na educação infantil.

Baseando-se nisso e na observação e no cruzamento de dados, o roteiro desta pesquisa, o qual foi aplicado na entrevista, continha perguntas relacionadas ao tema proposto. As perguntas versavam a respeito das seguintes variáveis: as funções e o papel do gestor esco-

lar, a formação da equipe gestora, gestão democrática, liderança na gestão, participação da comunidade, pois acredito que fazem parte do desafio para um gestor.

*O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 1996, p. 37).*

Esse pensamento reforça a importância da gestão, pois uma ótima gestão leva ao nível de excelência. E, nas análises dos dados, percebe-se a carência dessas discussões e a relação com o presente tema, envolvendo este os desafios encontrados pelo gestor na execução do seu trabalho para garantir uma educação de qualidade na rede pública de ensino.

Nas observações do Inventário, muitas escolas ainda estavam em processo de construções de estruturas (físicas e institucionais), e podemos encontrar lacunas nas relações entre o gestor e a educação infantil - um dos pilares mais fortes da construção de uma gestão de excelência. Baseando-se em dados dos estudos sobre desenvolvimento e formação infantil Carvalho, Pedrosa e Rossetti-Ferreira (2012) reconhecem a criança como um agente ativo e inerentemente equipado para interagir com parceiros mais experientes que lhe abrem continuamente novas possibilidades e o caminho. É necessário que a criança interaja, conecte-se com o mundo, para entendê-lo e transformá-lo.

Ao construir interações com adultos e pares, as crianças nomeiam objetos, imitam pessoas ou outros elementos observados, fazem perguntas e elaboram respostas, representam o mundo ao seu redor e a si mesmas, e afetam e são influenciadas por seu ambiente. Assim, mobiliza e modifica conhecimentos e desenvolve habilidades afetivas, cognitivas, motoras e de linguagem. E, para suprir essas lacunas encontradas no Inventário, foi feita a pesquisa de campo para dialogar com um gestor e um professor da educação infantil da escola pública da cidade de Salvador-BA.

## **Algumas referências para a gestão educacional**

Na assistência à infância, Vitória e Rossetti-Ferreira (1993) acumularam evidências que refletem a liderança educacional. Elas fornecem pontos de referência de como a construção de situações cotidianas específicas aumenta as oportunidades das crianças de vivenciar a infância, aprender a viver juntas, participar de projetos de grupo e interagir com outros pares em práticas socioculturais (por exemplo, brincar com colegas, explorar ambientes que estimulem a curiosidade), cuidar de si, curtir uma performance musical, desenhar, participar de uma releitura de uma história de outra tradição, encenar uma história, antecipar um formato de escrita.

Ao pensar em como lidar com essa situação, acredita-se no espaço onde as atividades infantis acontecem não como neutro, mas como gerador de oportunidades para boas experiências. A sua qualidade educativa deriva da sua proposta de organização formal e funcional, bem como do seu efeito estético. Espelhos, folhas, tecidos coloridos, elementos naturais e objetos de diferentes culturas permitem que as crianças manipulem, criem, descubram, organizem,

preservem, imaginem, relembrem e contem histórias. Assim, as estruturas físicas não apenas ampliam ou limitam as oportunidades de interação das crianças, mas também servem como referências claras para as atividades que podem ocorrer em seu interior. Um lugar para desenhar, conversar, brincar e muito mais. Esse ambiente pode ser visto como de alegria ou medo, inibição ou descoberta, amizade ou competição, aceitação do comportamento e das necessidades da criança.

A equipe pode então investigar o que contribui ou dificulta a implementação do aprendizado e eficácia do projeto de educação política. Essa análise reforça ou modifica a imagem, a forma como a professora responde às expressões e interações das crianças, os grupos formados para a realização da atividade, o espaço e o tempo necessários para a realização da atividade, os materiais e as questões de composição fornecidas e brincadeiras valiosas que as envolvam na sua exploração do mundo. Tal gestão, para ser efetiva, deve ser democrática para ouvir todos os atores que nela atuam (professores, demais profissionais do departamento, pais e filhos), apesar das diferenças; ser compartilhado como forma de garantir o cumprimento do que foi decidido no coletivo da instituição; e ser didático, gerando aprendizado significativo por parte de todos os envolvidos. É por isso que é importante prestar atenção à boa liderança das pessoas em sua escola.

Uma forma de acompanhar todo o planejamento e avaliar o andamento do plano é criar um calendário com reuniões semanais ou quinzenais. Esses encontros com os educadores também são ideais para revisar velhas ideias, colocar novos planos em prática, analisar

o desenvolvimento dos alunos e também ouvir a própria equipe.

Ao observar os problemas expostos nos inventários disponibilizados, podemos citar a ausência de vários fatores importantíssimos para a contribuição de uma gestão pedagógica com excelência, como já foi citado: a ausência do Projeto Político-Pedagógico (PPP), a falta da comunidade escolar na participação no ambiente escolar, entre outros fatores...

É importante ressaltar que o PPP se apresenta como uma poderosa ferramenta para a consolidação de uma gestão escolar democrática e participativa, é nela que se traçam os objetivos, as diretrizes e os caminhos para atingir os objetivos declarados que as instituições devem seguir.

O PPP deve ser o resultado de um esforço conjunto de todos os membros da comunidade da escola, ou seja, deve ter gestores, equipes docentes envolvidas em seu processo de formulação, professores, funcionários da escola, pais e alunos.

*O Projeto Político Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. (VASCONCELLOS, 2012, p.169)*

Uma das carências também está na implementação da gestão e na capacitação da equipe docente, elemento essencial para a superação

dos padrões ritualizados de ações, visto que cada professor tem pouca consciência em seu cotidiano dessas ações, o que o impede de perceber e entender os significados das propostas apresentadas, principalmente da equipe escolar.

À medida que ocorre o desenvolvimento profissional dos professores da educação infantil - um novo campo nos sistemas de aprendizagem e nos cursos de ensino -, o *design* responsivo torna a prática pedagógica mais reflexiva e apoia a autonomia de cada professor na construção de uma educação infantil de qualidade. Educação infantil - o objetivo básico da gestão!

## Resultados da pesquisa

A instituição de ensino escolhida é uma das escolas municipais da cidade de Salvador e está sob o comando da Autarquia Municipal de Educação. (Conforme foi utilizado na base de dados do Inventário, uma escola pública de ensino). Funciona em período integral; atende em média cento e oitenta crianças do Grupo 2 ao Grupo 5 da educação infantil; conta atualmente com nove professores graduados e alguns pós-graduados, sete auxiliares de serviços gerais com ensino fundamental e médio. Na equipe gestora, conta com uma secretária, uma coordenadora e uma diretora, todas pós-graduadas. Com o intuito de evitar constrangimentos futuros, optou-se por não serem citados nomes, nem da instituição de ensino e nem da gestora e professora entrevistada. O roteiro dessa pesquisa, o qual foi aplicado na entrevista, continha quatro perguntas relacionadas ao tema proposto.

## Quadro 1: Análise de dados da pesquisa

<b>Perguntas</b>	<b>1-Quais as características e habilidades deve ter um gestor ?</b>
<b>Gestora</b>	Acho que um gestor deve exercer um papel de liderança do seu grupo, inicialmente conquistando através da credibilidade do seu conhecimento e discernimento, sabendo ouvir e dialogar, além de saber motivar e resolver conflitos. Também ser responsável, empático, coerente. São muitas características.
<b>Professora</b>	A gestão escolar sem dúvida é uma das gestões mais complexas, pois trata-se de atender não só o público alvo, que em entendimento óbvio seria o corpo discente, mas tratando de Educação Infantil, infelizmente, os pais acabam fazendo parte do público prioritário, e o corpo docente, na maioria das vezes, é parte não prioritária do processo. Nesse sentido, é fundamental que o gestor seja engajado no movimento de estudo e pesquisa contínuo se apropriando dos fundamentos teóricos para Educação que se destina e que tenha como característica e habilidades a escuta ativa, acolhimento, comunicação afetiva, capacidade de resolver conflitos e problemas complexos.
<b>Perguntas</b>	<b>2- Sabemos a importância de um ensino qualidade! Para você quais os maiores desafios para a entrega dessa garantia para a educação infantil?</b>
<b>Gestora</b>	Os desafios são muitos, desde a falta de estrutura e materiais adequados para uma Educação Infantil de qualidade, principalmente pela importância menor dada a esta etapa da educação básica pelo poder público. Também temos uma formação inicial e continuada que ainda não atende às especificidades desta faixa etária, deixando os profissionais que trabalham com Educação Infantil sempre necessitando de conhecimentos mais atualizados e ficando responsável por sua própria formação. Considero a Educação Infantil ainda muito desvalorizada.
<b>Professora</b>	A deficiência no incentivo à formação contínua do educador e de todos profissionais que fazem parte do processo do ensino-aprendizado (auxiliares, porteiro, cozinheira e administrativos) é o maior desafio para a entrega para uma educação de qualidade. A ausência de um planejamento crítico e reflexivo, a gestão centralizadora
<b>Perguntas</b>	<b>3-Planejar e liderar também é uma das atribuições do gestor ! Cite 1 ponto positivo e negativo sobre a gestão da sua escola!</b>
<b>Gestora</b>	Sobre Planejar: Positivo - Valorizamos o planejamento em todas as instâncias: PPP, Plano de ação da Gestão, Cronograma mensal para as famílias, Planejamento semanal das professoras. Negativo: A rotatividade de profissionais, a falta de equipe completa e falta de tempo suficiente, sendo que esses aspectos não dependem da gestão da escola, e sim da gestão municipal. Sobre liderar: Positivo: Temos uma equipe gestora completa, comprometida e coerente. Negativo: Muitos problemas que afetam a instituição dependem de fatores externos.
<b>Professora</b>	Ponto positivo: Gestão compartilhada. Na atual gestão, vivenciei uma experiência muito valorativa, onde a gestora apresentava atributos coniventes a sua gestão com características e habilidades que não travavam e nem desqualificavam o processo do ensino-aprendizado. Ponto negativo: Por outro lado, já tive vivências não muito proveitosas, com uma gestão engessada, tendo os pais como foco principal do processo, onde a escuta e o acolhimento não eram valorizados e a educação ainda era compreendida de maneira tradicional.
<b>Perguntas</b>	<b>4-Descreva a sua visão de gestão escolar na sua escola de atuação</b>
<b>Gestora</b>	É uma Gestão que tenta ser democrática, inclusiva, dialógica, mas que esbarra em várias questões que não são de sua competência e acabam interferindo num atendimento de Educação Infantil com melhor qualidade.
<b>Professora</b>	Transformada a partir da pesquisa e do estudo contínuo, está aberta ao acolhimento, a escuta e ao diálogo. Planeja antecipadamente com a participação dos seus pares, além de desenvolver um trabalho com foco na infância, respeitando o processo de desenvolvimento e os fundamentos e práticas geradoras de aprendizado.

**Fonte:** Quadro elaborado pela autora a partir das respostas da entrevista realizada.

Acompanhar com cuidado e de perto o processo de ensino é uma das responsabilidades da gestão pedagógica. Todas as etapas do ensino passam por essa equipe, que tem um olhar profissional capaz de detectar lacunas e tem *expertise* para colocar em prática o que visa sempre melhorar para alcançar o melhor desempenho dos estudantes. Esse pilar da gestão escolar também é responsável por estabelecer diretrizes, propor projetos, pensar em metas e desenvolver planos que perpassam toda a rotina acadêmica.

Outra responsabilidade desta equipe é a formação continuada, de modo a garantir a renovação e melhoria contínua dos professores. O trabalho meticuloso de gerenciamento instrucional também ajuda os educadores a orientar seu trabalho à medida que surgem desafios. Porém, por se tratar de um trabalho gerencial, a necessidade de mensurar constantemente as metas e os prazos estabelecidos para todas as tarefas nem sempre facilita tanto o dia a dia do trabalho. Não é tão fácil assim, não é mesmo?

Ao concluir a entrevista, foi abordado o propósito central da pesquisa em questão, que consiste em identificar os principais desafios enfrentados pela gestora escolar nos dias de hoje no contexto da educação pública integral e quais são ações para superá-los. A gestora destacou que são vários os desafios, porém pode mencionar como os principais as dificuldades que cada estudante enfrenta devido às demandas sociais de suas famílias, a falta de regularidade dos recursos financeiros, a manutenção da equipe motivada diante de salas de aula lotadas e da falta de pessoal para os serviços essenciais, a ausência de autonomia para selecionar a equipe e tomar decisões, o excesso de projetos que não estão contemplados no planejamento anual e que surgem de forma repentina, sendo determinados pela Autarquia de Educação, como campanhas sociais e ambientais, por exemplo.

No entanto, o principal e mais impactante desafio é a alta rotatividade de pessoal, afetando negativamente a continuidade e regularidade do funcionamento escolar. Para finalizar, Bortolini (2013) destaca que a gestão democrática pode ser melhorada com a efetiva participação da comunidade escolar nas atividades educacionais, pois a presença e o envolvimento dos pais, alunos, professores e de toda equipe técnico pedagógica da escola é princípio fundamental para uma educação de qualidade e democrática.

## Considerações finais

Esta pesquisa apresenta a abordagem sobre o gestor que busca e exige resultados, mas também exige muito de seus superiores. Equilíbrio no desempenho de todas as suas funções, para manter a harmonia, a paz, a segurança no regime escolar, para cumprir a finalidade da educação, requer não só uma formação inicial que reflita em inúmeras áreas, mas também uma formação contínua para aprimorar seus conhecimentos e manter uma troca com seus pares de experiências, o que se torna essencial.

Identificar o perfil de um gestor escolar que atenda a todos os requisitos para a implantação de uma gestão democrática e participativa, preconizada pela legislação escolar, não é uma tarefa fácil. O gestor escolar na gestão democrática é antes de tudo o guardião da democracia participativa, onde todos têm sua função primordial para uma cultura democrática ancorada em valores que não são subjetivos, mas concretos e viáveis para uma gestão participativa, consciente e comunitária.

A gestão pedagógica deve ter como meta que sua prática não seja corrigir, mas criar relacionamentos cooperativos e promovendo a confiança, trabalhando em equipe, discutindo, pesquisando, explorando e

testando alternativas resumidas, transformando a tentativa de recuperação para se libertar de narrativas autolimitantes sobre o papel profissional da educação, facilitando mudanças que expressam sua autenticidade e a função de sua resistência.

Portanto, um dos grandes desafios do gestor escolar na educação infantil é atingir os objetivos, então é de grande valia pensar no despertar da educação de qualidade a novos conhecimentos, acrescentando e dividindo o que foi aprendido, afastando-se da teoria para adquirir competências e habilidades, ser parceiro, paciente, motivador, buscando a interação e o envolvimento de todos os participantes da escola que priorizam a educação qualidade.

O objetivo da pesquisa foi entender melhor a vida diária das escolas públicas na educação infantil, pois, ao identificar as dificuldades, torna-se mais fácil resolver tais problemas. A vantagem da pesquisa sobre este estudo de caso foi encontrar um gestor escolar disposto a falar a verdade, porque, como o cargo ainda é politicamente influenciado, muitos evitam discutir a realidade com franqueza, temendo perseguições ou até mesmo a perda do cargo. Para futuros estudos sobre esse tema, sugere-se realizar pesquisas quantitativas com diversos gestores escolares, a fim de verificar se os desafios mencionados serão os mesmos para todos. Contudo, é recomendado que, para realizar uma pesquisa abrangente como esta, os gestores selecionados sejam eleitos pela comunidade, e não indicados politicamente, para que não tenham receio de serem honestos com o pesquisador. Como sugestão para os próximos inventários, sugiro que contemplem com mais ênfase a Educação Infantil, e o olhar de um professor sobre a gestão e suas opiniões.

## Referências

BORTOLINI, Jairo César. O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar. **Interletras**, v. 3, n. 17, p. 1-15, 2013.

CARVALHO, Ana Maria A.; PEDROSA, Maria Isabel; ROSSETI-FERREIRA, Maria Clotilde. **Aprendendo com a criança de zero a seis anos**. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloisa. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, Almeri Paulo et al. **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Ministério da Educação e Cultura/Conselho Nacional de Educação. Parecer nº 20. Brasília: MEC, 2009.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico: elementos metodológicos para elaboração e realização**. 22. ed. São Paulo: Libertad, 2012.

VITÓRIA, Telma; ROSSETI-FERREIRA, Maria Clotilde. Processos de adaptação na creche. **Cadernos de pesquisa**, n. 86, p. 55-64, 1993.

# Capítulo 13

## Gestão Educacional e Escolar na Perspectiva da Decolonialidade: Notas para Refletir e Coexistir

Por Lanara Guimarães de Souza

---

### Introdução

A gestão na (e para a) educação pública vem se caracterizando cada vez mais como um conjunto de processos políticos educativos de organizar seus recursos tangíveis e intangíveis, na direção de diálogos críticos entre os diferentes saberes que constituem os diversos mundos e conhecimentos que podem coexistir nos espaços intra e extramuros da escola. Essa concepção de gestão encontra-se em processo de quebra com o paradigma da administração clássica eurocêntrica, quando se propõe a garantir direitos, descentralizar decisões e flexibilizar processos por meio do diálogo, sempre numa perspectiva mediadora e direcionada à transformação social.

Afinal, a escola enquanto espaço de gestão, ao mesmo tempo que tem reproduzido mecanismos que contribuem para a manutenção das desigualdades sociais, de forma contraditória, também pode fomentar a superação dessas desigualdades; na medida em que, pelo seu caráter

pedagógico, se posiciona em favor da emancipação dos sujeitos, se apropria e reelabora o saber historicamente acumulado. A gestão é instrumento político para assegurar a formação integral dos sujeitos, pela garantia da aprendizagem significativa. (SOUZA, 2017).

No entanto, é importante reconhecer que a gestão escolar não ocorre em um vácuo, mas está moldada por contextos históricos, políticos, sociais e culturais. Nesse sentido, a perspectiva da decolonialidade, emerge como uma lente crítica que busca questionar e romper com as estruturas de poder e os padrões de conhecimento que têm prevalecido nas escolas ao redor do mundo. Ao longo de mais de cinco séculos, os conhecimentos e práticas decoloniais têm sido subjugados pelo eurocentrismo, por meio de mecanismos de extermínio, apropriação e subalternização, todos associados à matriz de colonialidade do conhecimento, do poder e do ser (GROSGUÉL, 2008); reinventando-se por meio de dominação política, mas também econômica, social, educacional e epistêmica.

A decolonialidade propõe uma ruptura com o legado do colonialismo, que continua a influenciar as instituições educacionais, perpetuando hierarquias, marginalizando saberes e epistemologias não norte-ocidentais e reforçando relações de dominação. Na gestão educacional e escolar, isso se manifesta em práticas que reproduzem desigualdades, como a exclusão de determinados grupos étnicos, culturais ou linguísticos, a imposição de modelos educacionais eurocêntricos e a falta de representatividade nos currículos e nas estruturas de liderança.

A gestão educacional na perspectiva decolonial é aqui entendida como uma outra possibilidade para se pensar a administração escolar, se desvinculando do dualismo eurocêntrico e possibilitando pensar a prática gestora a partir de processos comunitários de emancipação e coexistência, a exemplo dos fazeres-saberes de diversas comunidades indígenas e afro-brasileiras.

O conceito de decolonialidade assumido neste artigo, seguindo o pensamento de Aníbal Quijano (1997), é compreendido como uma corrente de pensamento que busca o reconhecimento, aplicação e valorização dos conhecimentos, culturas, epistemologias e perspectivas dos povos colonizados, ao desconstruir as estruturas de poder e a hegemonia do conhecimento colonialista eurocêntrico, que moldaram a história e as relações globais.

Embora a literatura decolonial critique a ideia de transformar a decolonialidade em teoria ou ciência, por estas serem categorias eurocêntricas, para Quijano (1997), a decolonialidade é um projeto político e intelectual que busca descolonizar não apenas as instituições e estruturas sociais, mas também as mentes e as formas de conhecimento, promovendo uma visão mais equitativa, interseccional e inclusiva do mundo.

A construção deste texto foi inspirada nas provocações reflexivas e críticas - que caminham nessa perspectiva - apresentadas nos trabalhos de 30 gestoras e gestores, do curso de Especialização em Gestão Escolar da FACED/UFBA, que tive o prazer de coordenar em 2023. Sua escrita tem como base um breve levantamento exploratório de artigos sobre a temática da gestão educacional e escolar na perspectiva decolonial. A fonte de coleta de dados foi o portal de periódicos da CAPES. Os filtros utilizados foram: artigos em língua portuguesa, fruto de pesquisas nacionais, publicadas nos últimos cinco anos, entre 2019 e 2023.

Inicialmente utilizou-se no campo de pesquisa as palavras-chave “gestão + educação + decolonialidade” e também “administração + educação + decolonialidade”, porém nenhum artigo foi encontrado. Ampliando as derivações, foram encontrados 4 artigos que abordam, ainda que rapidamente, a gestão educacional nesta temática: Sousa e

Vasconcelos (2022); Tomelin e Rausch (2021); Mota, Pereira e Amorim (2023); e Rodrigues e Oliveira (2024).

O levantamento buscou identificar a frequência e a tendência desses estudos, na tentativa de contribuir para ampliarmos novas possibilidades paradigmáticas na gestão educacional, uma vez que a administração/gestão é um campo hegemonicamente marcado por correntes conservacionistas e pragmáticas, que reproduzem sentidos desenvolvimentistas e tecnocráticos. Como resultado, apresento alguns apontamentos advindos das referências encontradas, que indicam possíveis tendências dos estudos, o seu potencial e necessário crescimento na literatura e no meio educativo.

## **A administração pública na perspectiva eurocêntrica global e neoliberal: notas para reflexão do contexto educacional moderno**

A administração pública na perspectiva eurocêntrica global e neoliberal tem se caracterizado por uma abordagem que enfatiza a eficiência, a privatização e a redução do papel do Estado na economia e na prestação de serviços públicos. Sob essa perspectiva, as políticas educacionais são atravessadas pelo modelo mercantil, priorizando a competição e a padronização de formas de fazer. Ainda nesse modelo, o Estado é visto como um árbitro neutro que deve intervir o mínimo possível na economia, limitando-se a garantir radicalmente as condições para o funcionamento do mercado, resultando em políticas de desregulamentação, liberalização e privatização de setores anteriormente sob controle estatal.

A radicalização dessas condições e do capitalismo global neoliberal tem intensificado a subalternização dos saberes co-construídos por uma pluralidade de conhecedores e articuladores de alternativas em todo o mun-

do, como o fortalecimento da decolonialidade enquanto uma nova opção paradigmática, em escala global. No contexto mais amplo da geopolítica do conhecimento e da governança global do conhecimento, o campo da administração/gestão tem adquirido crescente importância, associado a dinâmicas que envolvem políticas, demandas e conceituações eurocêtricas e decoloniais (DUSSEL, 2005).

*Chamamos a esta visão de “eurocêntrica” porque indica como pontos de partida da “Modernidade” fenômenos intra-europeus, e seu desenvolvimento posterior necessita unicamente da Europa para explicar o processo. Esta é aproximadamente a visão provinciana e regional desde Max Weber –com sua análise sobre a “racionalização” e o “desencantamento”– até Habermas. Para muitos, Galileu (condenado em 1616), Bacon (Novum Organum, 1620) ou Descartes (O Discurso do Método, 1636) seriam os iniciadores do processo moderno no século XVII (DUSSEL, 2005, p. 5).*

Na “moderna” administração pública neoliberal brasileira, onde a educação encontra-se assentada, há uma ênfase na gestão por resultados e na avaliação de desempenho, utilizando indicadores quantitativos para medir a eficácia e eficiência dos serviços públicos, marcados pela adoção de práticas gerenciais inspiradas no setor privado, como a terceirização de serviços e a introdução de incentivos financeiros para aumentar a produtividade. Além disso, a perspectiva neoliberal promove uma visão individualista da sociedade, enfatizando a responsabilidade individual e reduzindo o papel do Estado na promoção da igualdade. Isso tem resultado em cortes nos gastos sociais e na diminuição do investimento em áreas como a educação.

A validade dessas práticas gerenciais produzidas no Norte global foi posta à prova após a crise financeira mundial de 2008 e o processo de aprofundamento e expansão da desigualdade e da pobreza em todo o mundo, incluindo o empobrecimento geoepestêmico e sua incapacidade de lidar com a realidade (GROSFOGUEL, 2008).

O campo da administração pública tem sido um dos elementos centrais na apropriação de saberes decoloniais e, paralelamente, no fortalecimento de mecanismos hegemônicos da segunda modernidade - baseados na coerção e consentimento - que se somaram aos mecanismos de colonialidade do conhecimento, do poder e do ser, iniciados pelos conquistadores do sul da Europa, no final do século XV e continuado por uma nova governança pós-eurocêntrica liderada pelos EUA, que ajudaram a reforçar os mecanismos de dependência, empobrecimento e desigualdade. (QUIJANO, 1997).

No contexto da administração e da globalização neoliberal, os mecanismos e processos de coerção e consentimento referem-se a estratégias utilizadas para impor certas práticas, ideias ou políticas e garantir a conformidade ou aceitação das mesmas por parte dos diversos atores envolvidos. Esses mecanismos são frequentemente empregados para promover agendas específicas, como a expansão do capitalismo neoliberal e a manutenção do status quo econômico e social.

*A incorporação de tão diversas e heterogêneas histórias culturais a um único mundo dominado pela Europa, significou para esse mundo uma configuração cultural, intelectual, em suma intersubjetiva, equivalente à articulação de todas as formas de controle do trabalho em torno do capital, para estabelecer o capitalismo mundial. Com efeito, todas as experiências, histórias, recursos e produtos culturais terminaram também articulados numa só ordem cultural global em*

*torno da hegemonia européia ou ocidental. Em outras palavras, como parte do novo padrão de poder mundial, a Europa também concentrou sob sua hegemonia o controle de todas as formas de controle da subjetividade, da cultura, e em especial do conhecimento, da produção do conhecimento. (QUIJANO, 1997, p. 6).*

Os mecanismos de coerção envolvem o uso de força, pressão ou intimidação para fazer com que os indivíduos ou grupos ajam de acordo com determinados interesses. Isso pode incluir ameaças de punição, sanções econômicas, repressão política ou até mesmo violência física. No contexto da gestão pública brasileira, os mecanismos de consentimento aparecem como estratégias destinadas a obter a aceitação voluntária das políticas ou práticas propostas, muitas vezes através de persuasão, manipulação ou cooptação. Isso pode ser alcançado por meio de campanhas de marketing, propaganda, lobby político, ou até mesmo pela promoção de uma ideologia que beneficie os interesses daqueles que detêm o poder.

Estes e outros mecanismos de poder operam mediante a naturalização de hierarquias raciais que possibilitam a reprodução de relações de dominação territoriais e epistêmicas, as quais não apenas garantem a exploração capitalista de seres humanos por outros, mas também subalternizam os conhecimentos, experiências e formas de vida dos dominados e explorados.

Nesse sentido, as lacunas teóricas e epistemológicas presentes nas atuais políticas de gestão pública, somadas às perspectivas governamentais que as reduzem a normativas, decretos e programas, têm gerado preocupações em setores acadêmicos no Brasil e na América Latina como um todo (DUSSEL, 2005). Esse interesse é especialmente motivado pelos crescentes sinais de descontentamento social em diferentes regiões, originados, em parte, devido à falta de eficácia do setor governamental em abordar problemas sociais que demandam soluções urgentes, como os da gestão educacional e escolar.

Diante da predominância de uma visão realista-objetivista-instrumental que caracterizou por décadas os processos de formação e pesquisa na administração, não apenas nas políticas públicas, mas na gestão educacional em específico, surgem na literatura posições críticas de grande relevância que sustentam a decolonialidade do pensamento latino-americano. Os conceitos de decolonialidade e virada decolonial são fundamentais para questionar o poder e a dominação da modernidade ocidental, tanto em sua dimensão epistêmica crítica quanto como prática que se torna insubordinada e insurgente dentro das próprias ciências sociais.

Isso amplia o escopo do estudo das políticas educacionais e sua gestão, articulado a outras áreas mais próximas do social e que dão maior ênfase às dimensões interpretativas e críticas; pautadas em diálogos comunitários, mais conectados a mundos extra-acadêmicos, questionando a universalidade e abraçando a pluriversalidade.

## **A gestão escolar na perspectiva decolonial: notas para dinâmicas co-constitutivas de saberes e práticas educativas em coexistências amplas**

Uma abordagem decolonial para a gestão escolar exige uma série de mudanças fundamentais, e isso não pode ser feito sem reconhecer que essa perspectiva de gestão surge como uma proposta emergente, demandando consolidação por meio de reflexão crítica e debate social amplo, em diálogo com diversas perspectivas de conhecimento.

Em primeiro lugar, é necessário reconhecer e valorizar os conhecimentos e as experiências das comunidades locais, incluindo práticas pedagógicas culturalmente tradicionais e a elevação do prestígio social das formas de conhecimento não formal. Isso implica criar espaços

para o diálogo intercultural e desenvolver currículos interseccionais que reflitam a diversidade cultural e étnica das e dos estudantes. Uma educação concebida e gerida sob essa perspectiva abraça uma compreensão crítica da história, reposiciona práticas e iniciativas educacionais com um caráter emancipatório, e se distancia da teoria tradicional eurocêntrica, abrindo-se para outras perspectivas de conhecimento que não apenas influenciam os conteúdos a serem ensinados, mas também suas metodologias e compromissos didáticos.

Além disso, a gestão escolar decolonial deve questionar as estruturas de poder existentes e promover uma distribuição mais equitativa desse mesmo poder e da tomada de decisões. Isso significa criar mecanismos para a participação democrática de todos os membros da comunidade escolar - estudantes, mães, professoras e funcionárias - e garantir a representatividade de grupos historicamente marginalizados em cargos de liderança.

Tal representatividade é fundamental para a superação do modelo burocrático estatal-centrado que tem predominado na gestão das escolas onde as políticas educacionais tomam formas e são geridas. O caráter técnico-racional, que as define como “entidades objetivas”, tem levado à intervenções verticais - de cima para baixo - em que uma “autoridade competente”, considerada racional, impõe decisões regidas por uma lógica institucional-administrativa distante do social.

*O trabalho escolar é essencialmente coletivo. A escola é uma instituição que só se faz no coletivo. Assim, o desenvolvimento de ações que promovam maior horizontalidade nas relações de trabalho na escola contribui para o incremento da própria natureza do trabalho escolar. Ou, dito de outra forma, quão*

*mais horizontal a escola consegue operar, mais coletiva ela se faz. Quão mais coletiva ela se produz, mais se aproxima da sua função formadora e de promoção da ação comunicativa, portanto, torna-se uma instituição com mais qualidade educacional (SOUZA, 2019, p. 279).*

Os princípios de decolonialidade na administração pública partem do pressuposto de que a formulação das políticas e gestão da educação deve ser vista como uma forma comunitária e inclusiva de ação social e simbólica, o que implica que nenhuma ação gestora pode ser uniforme e requer um trabalho prévio sobre o contexto em que se pretende intervir. Portanto, argumenta-se que tempos e espaços de decisão colegiada e comunitária são uma atividade sociocultural plural, profundamente imersa nos processos sociais cotidianos, nos mundos de significado humanísticos, nos protocolos linguísticos e nas práticas culturais de todos os povos que criam e sustentam esses mundos.

Outro aspecto importante da gestão escolar decolonial é a promoção da justiça social e da equidade. Isso envolve o combate ativo à discriminação, ao racismo, xenofobia, lgbtfofia, capacitismo, sexismo e ao preconceito dentro da escola. A implementação de políticas de inclusão e a adoção de práticas pedagógicas que reconheçam e valorizem a diversidade de experiências e identidades do corpo escolar, em especial os discentes, despontam como maior tendência entre os estudos na área.

*Nesse contexto, o debate sobre o direito à educação como um componente da construção da igualdade social passa a ser interrogado pelo Movimento Negro brasileiro e é recolocado em outros moldes. Esse movimento traz à cena pública e exige da política educacional a urgência da construção da equidade como uma das maneiras de se garantir aos coletivos diversos*

– tratados historicamente como desiguais – a concretização da igualdade. Uma igualdade para todos na sua diversidade, baseada no reconhecimento e no respeito às diferenças. (GOMES, 2011, p. 114)

Por esta razão, é imperativo promover práticas educativas emancipatórias que visam o fortalecimento da consciência histórica como resposta à domesticação e parametrização instalada por outras formas de ensinar, treinar ou educar, típicas da colonialidade do poder. A gestão escolar, enquanto compromisso político-social, implica necessariamente criar coletivamente novas experiências educativas, colocando o sujeito pensante, crítico, criativo, gerador de cultura como agente e protagonista da justiça social, da equidade e do reconhecimento de diferença, sem recorrer à imposição sustentada de hierarquias e categorias de raça, gênero e crença, e sem perder de vistas estes e outros campos de luta que são disputados cotidianamente na escola.

Considerando-se as práticas educativas como realidades históricas concretas onde intervêm forças de poder que tentam dominar ou resistir a esta formação integral dos sujeitos, cabe à gestão escolar o desafio de fomentar e co-criar práticas democráticas emancipatórias e autorias; resistindo aos incentivos para a adoção de manuais de gestão e projetos pedagógicos pré-fabricados que promovem a crescente importação de conhecimento gerencialista, do tipo *fast-food*.

Tudo, desde os planos de ensino às avaliações, deve ser questionado, pois integra formas excludentes com as comunidades que quase nunca legitimam os planos, programas e projetos que lhes são impostos pelas estruturas governamentais, passando estas por cima da privacidade, do direito e da autonomia dos povos, das comunidades e grupos historicamente excluídos.

## À guisa de conclusão

Apesar dos importantes esforços para prover uma epistemologia da administração vinculada ao conceito mais amplo de decolonialidade, os debates decoloniais continuam em posição marginal no país, conforme demonstrado pelos poucos artigos encontrados na pesquisa, que tratam da gestão educacional na perspectiva decolonial.

Estudos relacionados à gestão escolar decolonial é um imperativo moral e político que busca transformar as escolas em espaços mais justos, inclusivos e equitativos. Ao desafiar as estruturas de poder e os padrões de conhecimento dominantes, esse tipo de gestão visa promover a autonomia, a dignidade e o bem-estar de todas e todos estudantes, reconhecendo e valorizando suas diversas identidades e experiências.

Neste sentido, a pretensão eurocêntrica de uma escola sem sujeito, sem história, sem relações de poder, desencarnado e deslocalizado, deve ser combatida, para dar origem a uma escola situada histórica, corporal, cultural e geopoliticamente, de tal forma que o conhecimento na perspectiva de outros mundos seja possível. Portanto, o pensamento decolonial na gestão escolar teria como princípio ser desobediente, tanto epistemicamente quanto politicamente, ao modelo gerencialista moderno.

Construir propostas alternativas, críticas e reflexivas sobre o corpo teórico das políticas públicas de gestão educacional e escolar como tal, torna-se uma aposta no risco, o risco de caminhar num sentido contra-hegemônico, contra-conservador e contra estruturas de poder que são legitimadas através do conhecimento universal; que ignora os sentimentos, emoções, vozes, histórias de quem viveu outra realidade. O que não é de todo fácil, mas também não é impossível.

## Referências

DUSSEL, Enrique. Europa, modernidade e eurocentrismo. In: LANDER, Edgardo. (Org.) **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais**. Perspectivas latinoamericanas. Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 25-34.

GOMES, Nilma Lino. Diversidade étnico-racial, inclusão e equidade na educação brasileira: desafios, políticas e práticas. **RBPAE**, v. 27, n. 1, p. 109-121, jan./abr. 2011.

GROSGOUEL, Ramón. Para descolonizar os estudos de economia política e os estudos pós-coloniais: transmodernidade, pensamento de fronteira e colonialidade global. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 80, p. 115-147, 2008.

MOTA, Naiara S.; PEREIRA, Jodielson da S.; AMORIM, Antonio. A inovação pelo viés decolonial: uma propositiva contemporânea para educação. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 20, p. 01-21, 2023. Recuperado de <https://mestradoedoutoradoestacio.periodico-scientificos.com.br/index.php/reeduc/article/view/11055>

QUIJANO, Aníbal. Colonialidad del poder, cultura y conocimiento en América Latina. **Anuário Mariateguiano**. Lima: Amatua, v. 9, n. 9, 1997.

RODRIGUES, Luiz Otávio P.; OLIVEIRA, Jéssica Cristina A de. Modernidade e Educação em Darcy Ribeiro: uma reflexão decolonial sobre o sistema. *Rebela - Revista Brasileira de Estudos Latino-Americanos*, Santa Catarina v. 12, n. 3, p. 566-589, set.-dez./2022. Acesso em: 22 jan. 2024. Disponível em: <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/rebela/article/view/5756>

SOUSA, Fabiana R. de; VASCONCELOS, Valéria O. de. Paulo Freire e Educação Popular: práxis descolonizadoras em tempos neoconservadores. **Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 30, n. 1, p. 07-22, jan. 2022. Acesso em: 22 jan. 2024..

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, abr./jun. 2019.

SOUZA, Lanara G. Gestão escolar e Educacional: os desafios construídos no caminho entre Anansi e Nyame. In: ARAGÃO, José Wellington M. de; SOUZA, Lanara G. de S.; CORDEIRO, Márcia de F. (Org.) **Entre reflexões e relatos: vozes de sujeit@s implicad@s com a Gestão Educacional e relatos**. Salvador: EDUFBA, 2017. p. 1-35.

TOMELIN, Nilton Bruno; RAUSCH, Rita B. O legado de Paulo Freire ao desenvolvimento profissional docente para uma educação decolonial: o círculo de cultura como possibilidade. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 16, e2116429, p. 1-17, 2021. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/16429>. Acesso em: 04 jan. 2024.

## Sobre os autores

### *Aline Ribeiro Meira*

Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Bacharel em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Atua com a gestão de organizações sociais na área da educação.

### *Izabel Cristina Silva Xavier*

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público com Ênfase em Gestão por Competências (UFBA). Especialista em Psicopedagogia pela Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública - BA. Licenciada em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

### *Amanda Santos Lima*

Mulher negra nascida no subúrbio da cidade de Salvador, consultora na secretaria de educação do estado da Bahia em Gestão de Aprendizagem. Especialista em Gestão Escolar/UFBA- Universidade Federal da Bahia, especialista em Tutoria em Educação a Distância - Docência do Ensino Superior, graduada em Ensino Superior de Tecnologia em Marketing - Universidade Estácio de Sá e Licenciatura em Pedagogia / UFBA- Universidade Federal da Bahia.

### *Ana Cleide Branco Conceição*

Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pós-graduada em Gestão Escolar (UFBA). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5718627176558929>

***Débora da Silva Peixoto Silva***

Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pós-graduada em Gestão Escolar pela UFBA. Graduada em Administração pela Faculdade Maurício de Nassau. Pós-Graduada em Gestão da Qualidade e Certificações pelo Centro Universitário Jorge Amado. Atualmente atua como Pesquisadora Institucional da Educação Superior. Aperfeiçoamento na Docência Superior.

***Drieli Bispo Teles***

Pedagoga e especialista em gestão escolar pela Universidade Federal da Bahia. Em seus mais de 2 anos atuando na educação, passou por diferentes cargos dentro de ambientes educacionais. Atualmente é Gestora de uma escola municipal situada na zona rural do município de São Felipe. Acredita que a educação é o caminho para tudo e se empenha em promover a diferença em tudo aquilo que se propõe a fazer.

***Geine Oliveira***

Especialista em Políticas Públicas para a Educação. Especialista em Gestão e Transparência dos Programas da Educação Básica. Graduada em Bacharelada em Direito pela Faculdade Metropolitana de Camaçari – FAMEC. Graduada em Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia-UFBA. Atua Coordenadora do Plano Municipal de Educação de Simões Filho. Atua como Conselheira do Conselho Municipal de Educação - CME do município de Simões Filho, Bahia.

***Josilma Santos de Jesus***

Licenciada em Letras com Habilitação em Língua Portuguesa pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB (2016), Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia - UFBA (2022) e Especialista em Gestão Escolar – UFBA (2023).

***Itana Vieira Almeida***

Mestra em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia (PPGEDUC/UNEB), Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), graduada em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Membro da Anpae - Associação Nacional de Política e Administração da Educação. Pesquisadora vinculada ao grupo de pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação - EDUCATIO/UNEB. Coordenadora Administrativa do Curso de Licenciatura em Pedagogia EaD (UFBA).

***Juliana Rapozo de Oliveira Heitor***

Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia (2021). Especialista em Gestão Escolar (UFBA). Atua como professora de reforço-escolar desde 2012. Tem interesse na área de gestão, tecnologia e em jogos digitais na educação.

***Nubia Sales Pacheco de Oliveira***

Mestre em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional (UNEB). Especialista em Aquisição e o Ensino da Língua Materna (UFBA). Especialista em Aplicações Pedagógicas dos Computadores (UCSAL). Especialista em Mídias na Educação (UESB). Graduada em Pedagogia UFBA (1996). Experiência nos seguintes temas: Formação de professores, Tecnologia educacional, Educação a Distância - EAD (planejamento, desenho didático, tutoria) e Educação profissional.

***Marlene dos Santos Silva Pereira***

Graduada em Licenciatura em Pedagogia pela UFBA, Pós-graduanda em Gestão Escolar pela UFBA. Atuou como professora da Educação Infantil na rede municipal de ensino de Teodoro Sampaio em 2022,

atualmente é coordenadora da Educação Infantil na rede municipal de ensino da mesma cidade. Pretende-se cursar algumas especializações na área da educação, Mestrado e Doutorado.

### ***Oseny Amorim Ribeiro***

Graduada em Letras pela UNIME, Pós-graduada em Gestão Escolar pela UFBA, Especialista em Educação Especial pela FAAC, Mestranda em Educação e Contemporaneidade pela UNEB. Já atuou como Supervisora de pólos, Coordenadora, Vice-diretora e Diretora Escolar na rede municipal de ensino de Lauro de Freitas, onde é professora efetiva desde 1986. Atualmente, é professora licenciada e atua na rede privada como Coordenadora. Interessa-se por diversas áreas de atuação da Educação.

### ***Lilian Mattos de Souza***

Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia (2015). Especializada em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela UNIFACS (2017). Atuou como Secretária Executiva no Grupo de Pesquisa Escola de Gestores, Tecnologias da Informação e Comunicação FACED/UFBA (2015-2017) e como Assessora Técnica-educacional na Coordenação de Design Educacional (SEAD/UFBA) (2016-2017). Atualmente é professora do quadro efetivo do município de Salvador/BA pela SMED.

### ***Lanara Guimarães de Souza***

Doutora em Educação pela UFBA (2015), Mestre em Educação pela UNEB (2003), Pedagoga (1997) com Especialização em Planejamento e Gestão da Educação (2000) e Especialização em Avaliação (2002) também pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Professora adjunta da Faculdade de Educação da UFBA. Coordenadora de Design Educacional da Superintendência de Educação a Distância da UFBA. Membro a comissão de educação a distância da FACED/UFBA. Pesqui-

sadora na área de Educação com ênfase em: políticas públicas, avaliação, gestão educacional e educação a distância - EAD.

***Vanessa Santana Silva***

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Bahia (2017). Graduada em Licenciatura em Matemática pela Universidade Federal da Bahia (2022). Cursando Especialização em Gestão Escolar pela Universidade Federal da Bahia (2022-2023).

***Weslei Fagundes da Conceição***

Pedagogo e especialista em Gestão Escolar Pela universidade Federal da Bahia. Atualmente é professor de ciências humanas na rede particular de ensino no fundamental I (2º ao 5º ano). Visa pesquisar temas relacionados à educação e tecnologia por acreditar que os recursos digitais podem ser grandes aliados para transformar educação, aperfeiçoando assim técnicas que venham dialogar com as novas gerações que vem surgindo ao longo de décadas.

***Yasmim dos Santos Souza***

Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pós-graduada em Gestão Escolar (UFBA). Nascida em Cruz das Almas-BA, atualmente moro em Salvador-Bahia.

## Universidade Federal da Bahia | *Faculdade de Educação*

Este livro, como sugere seu título *Gestão Escolar: permanências e (re)existências*, reúne um conjunto de textos, em sua maioria artigos resultantes de Trabalhos de Conclusão de Curso de estudantes da Especialização em Gestão Escolar, modalidade EAD, vinculada ao Programa de Acompanhamento de Egressos-PAE, da Universidade Federal da Bahia.

---

Produzido por:



**UFBA**  
Universidade  
Federal da Bahia



**Faculdade de Educação**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

**SEAD**   
Superintendência de  
Educação a Distância | UFBA