

A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO DA REDE PÚBLICA ESTADUAL: o processo de escolha do gestor escolar em um estudo de caso na escola Professora Maria de Fátima Souto

Ranyellen Félix de Souza^[1]; Allyne de Almeida Ferreira Ramos^[2]

^[1] rany_ae@hotmail.com. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Aberta do Brasil em parceria com o IFPB.

^[2] allynealmeida3@gmail.com. Doutora em Economia pela UFPB e docente do departamento da UAG do IFPB Campus João Pessoa – PB.

RESUMO

A gestão escolar é compreendida como um processo construído na história da educação brasileira que carrega o peso da administração do espaço escolar e da participação da comunidade nessa gerência. Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo avaliar o processo de escolha do gestor escolar como parte constituinte da gestão democrática, tendo como problemática a forma como estão sendo realizadas as escolhas dos gestores escolares no estado da Paraíba e como essa escolha está impactando o processo de gestão democrática, a partir da realidade de uma escola no município de João Pessoa. Foram utilizados como aporte teórico os estudos de Lück (2009) e Paro (2003) e as legislações brasileiras que nos dão arcabouço teórico e metodológico para a compreensão da gestão escolar no Brasil. Posteriormente, apresentamos os modelos de escolha dos gestores em âmbito nacional para chegarmos à esfera local. Para tanto, utilizamos pesquisa bibliográfica e documental e entrevista semiestruturada que possibilitou o estudo de caso na escola estadual Professora Maria de Fátima Souto. Como principal resultado, verificamos que a escolha da gestão na escola estadual está sendo feita via indicação ou por processo seletivo. Sobre a realidade da escola estudada, constatamos que o processo seletivo não proporciona a participação da comunidade escolar nessa escolha. Aponta-se como necessária uma associação entre o processo de votação – neste caso, a participação da comunidade escolar – e a estratégia de realização de exames prévios e que tais candidatos estejam no quadro da comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Gestão escolar. Seleção de gestores. Gestão democrática.

ABSTRACT

School management is seen as a process rooted in Brazilian history education that carries within it school administration and the participation of the school community in this management. Thus, the present article has the objective of evaluating the process of school principal's choice as a constituent part of democratic management, bearing in mind how this choice is being made in the state of Paraíba and how it is impacting the process of democratic management, specifically the reality of a school in the municipality of João Pessoa. Based on authors such as Lück (2009), Paro (2003) and the Brazilian legislations that give us theoretical and methodological framework on the understanding of school management in Brazil. Then, we present the models for the managers' choice in the national scope first and then the local realm. In order to do so, we focused on a bibliographical and documentary research and semistructured interview so as to conclude the case study in Professor Maria de Fátima Souto state school. Results showed that the school principal's choice is not a democratic one, for the school's community does not participate in this process. It is necessary to have an association between the voting process, in this case the participation of the school community and the strategy of previous examinations. It is also important that these candidates are part of the academic community.

Keywords: School management. Principals' selection. Democratic management.

1 Introdução

A gestão escolar é um conceito que, na história da educação brasileira e no contexto social, foi sendo construído ao longo dos anos. Ela se apresenta como modelo de uma gestão democrática a partir da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e da Lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) –, que é a legislação que regulamenta o sistema educacional do Brasil e que vem possibilitando delineamentos para o processo democrático da gestão e para a descentralização das decisões do espaço educacional para a comunidade escolar (BRASIL, 1996). Lück (1997 *apud* DANIEL, 2013) define a gestão escolar como o processo que promove a redistribuição das responsabilidades e que visa intensificar a legitimidade do sistema escolar.

O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de escolha do gestor escolar na Escola Estadual Professora Maria de Fátima Souto como parte constituinte da gestão democrática, especificando a realidade da escola no município de João Pessoa. Para tanto, delimitaram-se os seguintes objetivos específicos: apresentar a gestão escolar na educação básica estadual; identificar o papel do gestor no espaço escolar e na gestão democrática; e avaliar como está sendo o processo de escolha dos gestores escolares na rede estadual. Apontamos como relevante o estudo da temática, por analisarmos que a gestão escolar engloba a avaliação da administração pública e a participação popular no processo educativo brasileiro.

Além da presente introdução, o estudo está dividido em cinco seções. A segunda seção destina-se aos aspectos históricos da gestão escolar brasileira, dando ênfase ao final da década de 1980 com a Constituição como marco legal e, posteriormente, a LDB, de 1996. Na terceira seção, é apresentado o processo de escolha dos gestores no contexto nacional, discorrendo-se sobre três modalidades de seleção de gestores, com seus pontos e contrapontos. Na quarta seção é explanada a metodologia que norteou a pesquisa. A quinta seção é destinada à análise da realidade da escola estadual observada, apresentando aspectos normativos e estruturais de como está sendo o processo de escolha no estado, especificamente em âmbito local, e a gestão democrática na escola. Por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais, com indicações de análise sobre esse processo de gestão.

2 Aspectos históricos da gestão escolar brasileira

De acordo com Daniel (2013), o processo de gestão escolar no Brasil ganha centralidade no âmbito educacional proveniente de demandas emanadas da sociedade. Durante o período de transição do governo de regime militar autoritário para o governo de redemocratização, mostra-se o reflexo desse processo histórico da década de 1980 em relação à expansão educacional. Segundo a autora, o perfil da gestão escolar até o fim da década de 1980 tem como característica a centralidade baseada em aspectos autoritários, paternalistas e a pouca participação da comunidade escolar, configurada e explicada como sendo

um modelo de gestão autoritário e que excluía a participação da comunidade escolar nas decisões e nos processos da gestão. As decisões verticalizadas acabavam por tornar o espaço da gestão escolar um espaço de pouco diálogo. (DANIEL, 2013, p. 31).

O que confirma a mudança nos aspectos de gestão escolar é o processo de redemocratização do direito à educação pública e gratuita, com o movimento de redemocratização do país e de transformação da gestão centralizada para a descentralizada. Essa característica foi iniciada com a Constituição Federal de 1988 – que traz, a partir de seu artigo 206, no inciso VI, a gestão escolar democrática – e posteriormente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/96 –, que tem o intuito de apresentar a administração escolar como uma gestão compartilhada, com envolvimento dos que fazem a escola participativa, buscando a autonomia. Assim,

O modelo de Gestão Escolar adotado será baseado em uma combinação de formas de planejamento e controle central associado à descentralização administrativa. Ou seja, um modelo cuja característica principal é atribuir às esferas locais, no caso, a administração escolar, autonomia para gerir seus recursos. (DANIEL, 2013, p. 28).

Conforme Rosa (2009), existem três fatores que possibilitam compreender o processo de gestão escolar, derivados da década de 1980. O primeiro diz respeito ao contexto sociopolítico brasileiro no período

ditatorial de 1964-1985. Nesse período, as práticas democráticas sobre a gestão foram abafadas; esse abafamento proveio da administração pública, que era feita de maneira autoritária, refletindo na pouca participação popular.

O segundo fator se dá a partir de uma modificação nas relações sociais e políticas no interior da escola, devido à abertura política do início da década de 1980, uma vez que se argumentava que a instituição escolar seria o local para se discutir as disparidades tanto de opiniões como de pensamentos, sendo incoerente que, na gestão, ocorra a valorização de uma única concepção. Dessa maneira, foi apresentada a necessidade de originar caminhos para que múltiplas vozes pudessem participar das decisões nesse espaço. Por fim, o terceiro fator foi a disseminação das ideias de cunho neoliberal¹, com ênfase na diminuição do tamanho e das atribuições do Estado, característica essa que aponta para a descentralização de suas funções a partir da Constituição de 1988.

Certas frações da sociedade, a partir desse período, passam a contrapor as características da gestão pública de caráter centralizador e a defender uma prática mais democrática e inclusiva. Nos termos de Rosa (2009), no bojo do movimento de renovação política pelo qual o Brasil passou, a escola começa a estruturar uma abertura à participação da sociedade em sua administração.

A gestão escolar, para Lück (2009), é o ato de administrar a dinâmica cultural da escola em consonância com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para possibilitar na prática o projeto político pedagógico, sendo necessário o compromisso com os princípios democráticos e com os métodos para organizar a estrutura e a criação de um ambiente educacional que favoreça a autonomia, a participação e compartilhamento da tomada de decisões e a efetivação de resultados e do autocontrole que objetiva conduzir e avaliar as informações.

1 A ideia do neoliberalismo estabelece que o Estado não deve mediar as relações econômicas e financeiras. Nos termos de Antunes (2001 apud ROSA, 2009, p. 17-18), a ideia central é a de que o mercado possui “uma auto-capacidade de se regular e, em função disso, do Estado ter que apequenar a sua participação na economia. Para tanto, o aparelho estatal deve ‘diminuir’, com o fortalecimento de processos de privatização, as reformas econômicas estruturais – que se alinham com as regulamentações de organismos multilaterais (como FMI e Banco Mundial) –, e o oferecimento de serviços em conjunto com a sociedade civil – que passam a ser exercidos em muitas ocasiões pelas ONGs (organizações não-governamentais)”.

Com a gestão escolar, a escola ganha grande relevância ao ser caracterizada como espaço de percepção, realização e avaliação do processo educativo, que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos (VEIGA, 1998), fazendo-se necessário que a escola assuma “suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhe dêem as condições necessárias para levá-la adiante.” (VEIGA, 1998, p. 1).

3 O processo de escolha do gestor no âmbito brasileiro

De acordo com Paro (2003), desde a década de 1980 a escolha dos diretores vem ganhando visibilidade, havendo grandes desafios e perspectivas para o processo de gestão da escola pública, com a figura do gestor tendo papel central e de autoridade máxima. Ainda conforme o mesmo autor, a forma como o gestor é escolhido tem um papel relevante, como podemos perceber nos termos a seguir:

seja na maneira como tal personagem se comportará na condução de relações mais ou menos democráticas na escola, seja em sua maior ou menor aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares, seja, ainda, na maior ou menor eficácia com que promoverá a busca de objetivos, seja, finalmente, nos interesses com os quais estará comprometido na busca desses objetivos (PARO, 2003, p. 7-8).

Na bibliografia nacional sobre a temática, a qual vem sendo utilizada no decorrer deste trabalho, é possível verificar uma gama de classificações sobre os tipos de escolha de gestores de escolas públicas. Medeiros (2006) avalia que essa escolha pode se dar: (i) por nomeação pelo poder público; (ii) por concurso público, realizado por meio de provas e/ou títulos; (iii) por eleição; ou (iv) por meio de esquema misto. Para essa autora, o primeiro tipo de escolha é dificilmente aceito como democrático, mesmo que venha acompanhado de lista de candidatos apontados pela comunidade escolar; já o segundo proporciona que se evite o clientelismo ou a influência do poder; o terceiro tipo, por sua vez, se justifica pelo caráter político da gestão escolar e pela importância da participação da comunidade e se estabelece por meio de Colegiado ou Conselho Escolar, por voto universal ou proporcional

com atuação dos sindicatos; por fim, o último tipo combina um sistema de avaliação de competência técnica com processos de eleição pela comunidade.

Paro (2003) utiliza a análise de três autores para indicar as modalidades de escolha mais recorrentes, sendo eles: Nicélio Zobot (1984 *apud* PARO, 2003), que aponta três tipos de escolha: por indicação de mandato político, por processo a partir de plano de carreira e mediante escolha por votação pela comunidade escolar; Carlos Marés (1983 *apud* PARO, 2003), que indica o acesso via concurso público, a livre indicação pelos poderes do Estado, o diretor de carreira e as eleições; e, por fim, Luiz Dourado (1990 *apud* PARO, 2003), que apresenta a livre indicação pelo poder público, o diretor de carreira, o concurso público, a indicação por listas e a eleição direta.

Ao utilizar a divisão desses autores, Paro (2003) sintetiza a escolha dos gestores escolares da rede pública em três modalidades: via **nomeação** pura e simples por autoridade estatal (governamental ou não); via **concurso** de títulos e provas; e via **eleição**.

Sobre a primeira modalidade – **nomeação** –, Paro (2003) explica que esta pode se dar a partir de exigências como qualificação prévia com experiência, razões político-clientelistas ou a combinação dos dois critérios, o que faz com que essa modalidade carregue marcas do clientelismo político e sofra duras críticas. A escola é utilizada como objeto de disputa por parte dos governantes ou, nas palavras do autor, “currais eleitorais”.

Para exemplificar as consequências que esse tipo de escolha pode trazer para o âmbito escolar, o autor utiliza as palavras de Dourado, que, por sua vez, assinala que esse procedimento transforma a “escola em um ‘curral eleitoral’ cristalizado pela política do favoritismo e marginalização das oposições” (DOURADO, 1990 *apud* PARO, 2003, p. 14), inviabilizando a participação e aplicando práticas mais autoritárias.

Em todas as argumentações contrárias à escolha do diretor pelo processo de nomeação por autoridade estatal, o denominador comum é a condenação do clientelismo político que subjaz o processo. O clientelismo, como prática de relação de dependência e de troca de favores entre pessoas e grupos sociais, embora característica de sociedades pré-modernas, não deixa de estar presente também nas sociedades contemporâneas. (PARO, 2003, p. 15).

Paro (2003) também mostra o exemplo do estado de Goiás, que transformou o processo de eleição dos gestores em 1987. Até esse ano, cabia aos representantes políticos a escolha dos gestores escolares, o que trazia consequências claras como, por exemplo, o diretor empossado não possuir vínculos com a escola e a comunidade, não conhecer a problemática educacional nem ter vínculo empregatício com o estado ou município.

A conjuntura muda a partir da resistência e da organização dos professores, que definiram a “eleição direta para diretor como instrumento que deveria proporcionar uma maior autonomia às escolas” (CANESIN, 1993, p. 118-119 *apud* PARO, 2003, p. 17). Nesse contexto de transformação, os profissionais sofrem retaliações nas assembleias, pois o processo de escolha dos gestores escolares não foi aprovado, tanto no estado de Goiás como nos demais estados brasileiros naquele período (PARO, 2003).

O principal problema reside na tentativa de manutenção do clientelismo por parte das figuras políticas em relação a esse tipo de escolha de gestores. A indicação por parte dos políticos é realizada com um alto grau de subjetividade e pode resultar em irregularidades e injustiças à comunidade escolar. Tal alternativa não deve ser defendida como uma modalidade de seleção para a gestão escolar.

Sobre a escolha por meio de **concurso público**, parte de seus defensores a justificam como sendo uma modalidade que cumpre os princípios da administração pública, principalmente o da moralidade², pois

2 Coelho (2012, p. 50) relata que “Os princípios que regem a Administração Pública brasileira, em todas as suas esferas, encontram-se consagrados pelo Direito Público em quase todo o mundo. São eles a: legalidade; impessoalidade; moralidade; e publicidade. Em 1998, por meio da Emenda Constitucional n. 19, iria ser acrescentado à Constituição brasileira mais um princípio: o da eficiência. Pois o princípio da eficiência não se encontra consagrado no mundo todo.” Segundo Paro (2003), o princípio da moralidade justifica como melhor opção essa modalidade de seleção de gestor escolar, pois é um atributo designado diretamente ao agente público. “Para que a Administração Pública aja de acordo com esse princípio, é essencial que os servidores, seus agentes, apresentem no seu comportamento as virtudes morais socialmente consideradas necessárias pela sociedade. A moral refere-se a um conjunto de comportamentos que a sociedade convencionou serem desejáveis ou necessários para o adequado funcionamento e convívio sociais. Enquanto convenção, a moral é mutável ao longo do tempo e variável de acordo com as diferentes culturas. [...] De acordo com o princípio da moralidade, exige-se dos agentes da Administração Pública probidade e honestidade de conduta, não só enquanto servidores, mas também enquanto cidadãos.” (COELHO, 2012, p. 55-56). Dessa maneira, compreende-se que o princípio da moralidade engloba princípios do indivíduo como ser social e ético e apresenta-se como uma fundamentação para esses autores justificarem a modalidade de seleção de diretores como a melhor opção.

“considera a forma mais avançada, objetiva e imparcial de fazê-lo” (PARO, 2003, p. 19), indicando como vantagens dessa modalidade a objetividade, a coibição do clientelismo e a avaliação do conhecimento técnico do candidato. Por outro lado, como ponto negativo ou insuficiente para esse critério de seleção está a não prestação da avaliação dos candidatos a diretores à população escolar.

No entanto, Paro (2003) constata que os dois tipos de escolha até aqui mencionados são de natureza política, pois tanto no sistema em que o gestor é nomeado como no de concursos, o escolhido tende a assumir o compromisso com quem está no poder.

Quanto à terceira modalidade – **eleição** –, o autor fundamenta seu caráter democrático dando relevância ao considerá-la como representação do “pessoal da escola, alunos e comunidade”, o que proporciona a democratização da escola pública e, assim, implica o acesso da população aos seus serviços e à participação nas tomadas de decisões que envolvem o âmbito escolar.

No aprofundamento da discussão, o autor apresenta a democratização social, que significa a descentralização do poder das mãos do Estado nas tomadas de decisões, advertindo os leitores de que a escolha dos gestores via eleição não pode ser considerada como panaceia que resolverá todos os problemas da escola. Oliveira (1993 *apud* PARO, 2003, p. 34) afirma:

A eleição não é uma receita para se “evitarem problemas”, mas sim uma alternativa para que eles afluam e sejam enfrentados abertamente. O desafio que a eleição significa [...] é a construção de um *ethos* de convivência que permita que os objetivos maiores da instituição se sobreponham às disputas internas. Ressalta-se que isto pode acontecer com ou sem eleição.

No debate dos diversos autores sobre a temática, Paro (2003) enfatiza que existe quem se coloque contra esse tipo de seleção por considerar que existem pessoas oportunistas, escrupulosas, ambiciosas e interesseiras, que podem manipular os eleitores da comunidade escolar. O autor reforça que esse é um risco presente em todo processo democrático e que esse discurso aponta que a população escolar não está preparada ou não sabe votar. Ainda, em sua análise, o autor indica que, independentemente da forma de provimento do cargo de diretor, aquele candidato que

for consciente e democrático o será, e aquele que for autoritário será autoritário.

Concordar com esse tipo de argumentação possibilita ignorar que, com a eleição, existe a possibilidade de se escolher o candidato considerado melhor pelos membros da escola, pais e alunos e que, caso isso não aconteça, pode-se repensar e escolher outro diretor em uma eleição futura. Por outro lado, com o concurso ou com a indicação, essa mudança só acontece caso o gestor se aposente ou seja removido/transferido. Assim, a escolha do gestor escolar por eleição é considerada o tipo de seleção mais adequado para se escolher um administrador escolar.

Verifica-se que, nas três modalidades de escolha de gestores, existem pontos e contrapontos. Ainda assim, conforme Paro (2003), a alternativa da eleição para a escolha de diretores é a melhor opção, pois tem a possibilidade de apresentar ao âmbito escolar um gestor que possua o entendimento de que a defesa da educação está acima dos interesses de grupos específicos, sejam eles quais forem³.

Lück (2009) assevera que o contexto democrático da escola possibilita torná-la uma instituição

aberta à comunidade e de qualidade para todos, além dos preceitos legais para a sua democratização, conforme proposto na legislação vigente, uma nova estratégia tem sido acrescentada, qual seja a escolha de diretores pela comunidade escolar, a partir dos pressupostos de que na medida em que a comunidade escolhe o seu diretor, compromete-se em apoiar a implementação de projeto político-pedagógico construído coletivamente, e passa a sentir-se parte atuante desse processo e da comunidade escolar. (LÜCK, 2009, p. 9).

Ao serem verificadas as possibilidades e os desafios de cada modalidade de escolha de gestores

3 Não podemos deixar de mencionar que a escola, sendo uma extensão da vida social, perpassa e sofre pela realidade política, econômica e social do país; por consequência, não se pode deixar de mencionar que, assim como nas eleições para os demais governantes, o ranço clientelista, caracterizado pela cultura do “voto de cabresto”, também pode ser apresentado à comunidade escolar, como Lück (2009) e Paro (2003) asseguram: “Observa-se ainda que, acordando para a perda de influência política sobre um importante grupo social, os políticos passaram a influir diretamente no processo de escolha pela comunidade escolar, apoiando financeiramente campanhas desse ou daquele professor candidato, contribuindo, dessa forma para exacerbar dificuldades na escola e gerar dissenso em seu interior.” (LÜCK, 2009, p. 9).

escolares na rede pública brasileira, aponta-se que se faz necessário articular competência, qualidade, condições de trabalho e participação popular nesse processo para que a gestão democrática tenha possibilidade de existir no âmbito escolar.

A autora relata que, para melhoria da qualidade da faz-se necessária uma gestão escolar atrelada às realidades dos estabelecimentos de ensino. Tal gestão deve ser guiada por competências assumidas pelos gestores que permitam, como mostra Lück (2009), aceitar de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções.

Desse modo, uma das possibilidades associadas à votação consiste na estratégia de realização de exames prévios que permitam aos candidatos apresentarem pré-requisitos mínimos de capacidade para a realização do trabalho a que se propõem. Essa estratégia busca “identificar em que medida os diretores conhecem os desdobramentos dos desafios das funções e responsabilidades que se propõem a assumir e em que medida detêm conhecimentos básicos que lhes permitam fazê-lo de forma competente” (LÜCK, 2009, p. 10).

Os autores supracitados sugerem a articulação de profissionais que conheçam a realidade escolar. Esses devem fazer parte do quadro de funcionários concursados e ter compreensão prévia do que é a educação, a escola e a comunidade na qual esta se insere. A apreensão do que é a gestão escolar possibilita à população local eleger o melhor representante para gerir a escola, criando possibilidades para que a gestão democrática aconteça.

A gestão democrática é defendida pela LDB atual como um dos princípios que norteiam o ensino brasileiro. Em seu artigo 3, a Lei nº 9.394/1996 estabelece que os sistemas de ensino devem definir normas que orientem uma gestão democrática no âmbito escolar, a partir dos seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Por conseguinte, utilizamos as seguintes palavras para especificar a gestão democrática:

Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania,

segundo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro (LÜCK, 2009, p. 70).

Processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (SILVA, 2009, p. 275).

O ponto que interessa reforçar é que a escola não tem mais possibilidade de ser gerida de cima para baixo, com uma perspectiva centralizadora que profere normas e controle sem soluções. A luta que se apresenta é de uma escola descentralizada, que busca sua autonomia e qualidade (VEIGA, 1998).

4 Metodologia

Para dar arcabouço teórico-metodológico ao estudo, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, que “permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2008 p. 50), e a documental, que “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 51). Em relação à abordagem qualitativa, adotou-se o caráter exploratório. De acordo com Zanelli (2002, p. 83 *apud* FREITAS; JABBOUR, 2011, p. 9), o principal objetivo da pesquisa qualitativa “é buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos”.

Como técnica para coleta de dados, foi utilizada a entrevista com a diretora da escola, realizada no mês de setembro de 2018, com o objetivo de sistematizar o estudo de caso. De acordo com Patton (2002 *apud* FREITAS; JABBOUR, 2011, p. 10), o estudo de caso oportuniza reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno da realidade, que,

no caso deste trabalho, consiste na gestão escolar no estado paraibano e, mais especificamente, na realidade da escola Professora Maria de Fátima Souto, no município de João Pessoa – PB.

Algumas das perguntas feitas na entrevista foram as seguintes: há quanto tempo trabalha como gestora? Em quantas instituições já trabalhou? Como é realizada a escolha do diretor na escola? Quais as atividades desenvolvidas na gestão escolar? Como compreende a gestão escolar e a gestão democrática? Existe algum documento legal que normatiza esse processo de escolha? A entrevistada identifica, nesse processo de seleção pelo qual passou, se existe a participação democrática na escola? Tais perguntas propiciaram a construção da próxima seção.

5 Resultado: a realidade da Escola Estadual Professora Maria de Fátima Souto, em João Pessoa

De acordo com o Panorama do estado da Paraíba (INSTITUTO UNIBANCO, 2017), atualmente, a Secretaria de Estado da Educação (SEE) é responsável pela definição e execução das políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino, além de garantir o atendimento à demanda da população em relação à educação básica e profissional. A SEE está organizada em 12 Gerências Executivas, 8 Subgerências, 12 Gerências Operacionais e 14 Gerências Regionais de Educação (GREs), além de 2 órgãos vinculados: a Fundação Centro Integrado de Apoio às Pessoas com Deficiência (Funad) e a Fundação Casa do Estudante (Funecap).

As 14 regiões de ensino são distribuídas pelos municípios do estado de acordo com sua dependência administrativa⁴, totalizando 1.123 escolas⁵ estaduais,

4 Dependência administrativa aponta dados escolares a partir das escolas divididas nos níveis nacional, estadual, municipal e privada. Informações recolhidas no site de consulta pública do INEP (<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/consulta-publica>). Acesso em: 5 set. 2018.

5 De acordo com o site do IDEB (INEP, 2018), o estado da Paraíba conta com 393 escolas estaduais. Contudo, o site QEdu – site que apresenta dados sobre a educação brasileira, tendo como referência sempre o ano anterior do Censo Escola, da Prova Brasil e do INEP, e que retrata o panorama das escolas com informações como endereço, número de alunos, profissionais, etc. – apresenta um número diferente (FUNDAÇÃO LEMANN, 2017). Como se pode verificar, existe uma discrepância entre os dados mensurados pelo INEP e pelo QEdu. Consideramos que os dados do INEP podem não estar completos – por exemplo, o município de Tacima não é mencionado –, o que justifica a escolha pela utilização dos dados do QEdu.

sendo estas difundidas entre a área urbana e a área rural, dependendo da sua localização.

O município de João Pessoa está inserido na 1ª região de ensino da Paraíba e conta com 135 escolas estaduais, distribuídas em 72 bairros. A escola Professora Maria de Fátima Souto – onde foi realizado o estudo de caso – encontra-se localizada no bairro de Mangabeira, maior bairro da cidade, localizado na zona sul, que conta com uma população de 75.988 pessoas – segundo o último Censo (IBGE, 2010) – e com 20 escolas estaduais.

Seguindo com a construção desta seção, faz-se necessário explanar o que é o projeto político pedagógico (PPP). O PPP se configura como sendo o plano global da instituição, entendido como a sistematização de um processo de Planejamento Participativo que, nos termos de Vasconcellos (2004, p. 164), “se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente que tipo de ação educativa que se quer realizar”. Ou, como enfatiza Veiga (1998), o PPP deve ser construído e vivenciado como um processo educativo e coletivo da escola, com o objetivo de nortear os membros escolares e ser uma ação com sentido e compromisso para todos os envolvidos, englobando a organização da escola como um todo, da sala de aula ao contexto social.

Os seguintes princípios devem ser seguidos pelo PPP: o da igualdade, para condições de acesso e permanência; o da qualidade, combatendo os privilégios e as desigualdades econômico-sociais; a liberdade, respeitando a Constituição e incentivando a autonomia; a valorização do magistério, com a melhoria das condições de trabalho, remuneração, formação profissional inicial e continuada; e, por fim, a gestão democrática, que ainda deve incorporar as dimensões pedagógica, administrativa e financeira.

De acordo com o PPP da escola Professora Maria de Fátima Souto, a instituição atende 407 alunos, entre crianças e jovens de baixa renda, que compõem o quadro social no qual a escola está inserida. Oferece as modalidades de Ensino Fundamental I, do 1º ao 5º ano, no turno vespertino, e Fundamental II, do 6º ao 9º ano, no turno matutino.

O espaço escolar é constituído por 10 salas de aula, biblioteca, cozinha, sala de professores, despensa, pátio coberto, secretaria, arquivo, laboratório de informática, 2 vestiários, 2 depósitos, sala do Serviço de Orientação Educacional (SOE), 9 banheiros e áreas livres. A equipe pedagógica e de gestão é composta de

1 diretor, 1 supervisor, 1 psicólogo e 17 professores, sendo 14 especialistas e 3 mestres.

A instituição tem como visão, de acordo com seu projeto político pedagógico, desenvolver a capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores, o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que assenta a vida social (PARAÍBA, 2017).

O PPP da referida escola estabelece objetivos e princípios. Os objetivos são: propor caminhos significativos para o aluno, articulando os conteúdos de cada componente curricular com sua realidade; fortalecer a integração escola-comunidade; garantir uma gestão participativa; incluir os docentes e técnicos no universo educacional escolar em que trabalham e os pais, na tomada de consciência da proposta teórico-metodológica seguida pela instituição à qual confiaram a educação escolar de seus filhos; formar basicamente o cidadão, visando o desenvolvimento da capacidade de aprender, e compreender a sociedade como um todo em aspectos ambientais, sociais, econômicos, políticos e culturais. Já os princípios são: a compreensão dos direitos e deveres das pessoas, dos cidadãos, do Estado, da família e dos demais grupos que compõem a sociedade; o exercício consciente da cidadania mediante a integração de cada sujeito a partir do seu contexto sócio-econômico-cultural; o desenvolvimento integral; a construção, a reconstrução e a socialização dos conhecimentos acumulados pela humanidade; a compreensão da educação como desenvolvimento integral e pleno que favorece a construção de conhecimentos e valores; a priorização da autonomia para oportunizar o exercício de enfrentar situações-problema, refletir, criar e transformar.

Como se verifica tanto em seus princípios como nos objetivos, a escola cumpre o que a legislação direcionada à educação estabelece sobre a gestão democrática, com os objetivos de “fortalecer a integração escola-comunidade” e “garantir uma gestão participativa”.

De acordo com seu PPP, a escola possui como eixo norteador o modelo de gestão participativa e a tem como elemento para fortalecimento do ambiente escolar, ao sinalizar que o modelo participativo auxilia “no pensar/refletir e na definição de estratégias facilitadoras para a melhoria da qualidade do ensino que oferece” (PARAÍBA, 2017, p. 8).

Esse modelo de gestão se estrutura através do **Conselho Escolar**, formado por 11 membros, organizados da seguinte maneira: direção, 1 representante de professores por turno, 1 representante dos funcionários da secretaria, 1 representante dos funcionários de apoio, 1 representante de alunos por turno, 1 representante de pais de alunos, 1 representante da comunidade, 1 presidente e 1 vice-presidente; do **trabalho coletivo**, que tende a implicar uma compreensão mais ampla da escola e, com isso, desenvolver momentos e espaços de diálogo; do **planejamento participativo**, como sendo consequência das ações coletivas, propondo uma metodologia direcionada para a construção de novas perspectivas e para a realização do PPP da instituição; e de uma **gestão pensada em grupo**.

Ao afirmar que possui uma gestão participativa em seu PPP, a escola precisa conceituar o que é a gestão democrática que baliza sua estrutura pedagógica. O projeto da escola estadual professora Maria de Fátima Souto foi construído como sendo um processo em constituição permanente, em que alunos, pais e profissionais da escola compreendem, de maneira prática e através da vivência, o que significa participar e agir num contexto democrático, aprendendo a viver em um ambiente dialógico, com respeito à realidade de todos, e evidenciando experiências que formam o processo democrático.

Sobre o gestor escolar, a comunidade escolar – considerando que seus membros participaram da construção do PPP – compreende-o como uma autoridade com capacidade de liderança, comprometido com todos, com perfil profissional que possibilite para o espaço escolar uma gestão com qualidade para a instituição, que observa, pesquisa e reflete sobre o cotidiano escolar de forma a aprimorá-lo conscientemente, que compreende os fatores políticos e sociais que circundam o cotidiano escolar “para promover a integração com a comunidade, construindo relações de cooperação que favoreçam a formação de redes de apoio e a aprendizagem recíproca” (PARAÍBA, 2017, p. 43).

Propor e planejar ações que agrupem as demandas e necessidades da comunidade local às finalidades pedagógicas da escola e, por fim, fomentar a gestão participativa como forma de fortalecer a instituição e de melhorar seus resultados e a aprendizagem dos alunos são ações defendidas pela comunidade escolar.

Para realizar a democratização da gestão, a escola estipulou ações anuais em seu projeto a partir de eixos

que necessitam de ações para acontecerem; entre eles está o foco da escola na aprendizagem e a própria democratização da gestão. Esse segundo aspecto será enfatizado devido ao enfoque do presente estudo.

As ações estabelecidas para que a gestão democrática aconteça especificam-se através da mobilização da comunidade escolar e do local para a participação nas decisões administrativas, a fim de democratizar a gestão escolar, e consistem em elaborar e revisar coletivamente os instrumentos de gestão democrática da escola – como o PPP, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e o regimento escolar – e assegurar o funcionamento dos conselhos escolares.

A escola estadual professora Maria de Fátima Souto estabelece em seu PPP as seguintes metas para que essas ações aconteçam: conscientizar as famílias quanto à importância do acompanhamento escolar dos filhos, bem como da sua participação nas decisões que envolvam a comunidade escolar e suas ações; garantir a participação efetiva dos órgãos colegiados da escola, a fim de promover a gestão participativa; garantir a participação da comunidade escolar na elaboração e revisão dos instrumentos de gestão democrática, atendendo as novas necessidades da unidade escolar; criar condições para a formação do colegiado e do grêmio estudantil via eleições, conscientizando a comunidade escolar acerca da importância desses mecanismos para a democratização da gestão; utilizar a mídia para convocar a comunidade escolar do entorno; administrar com a participação dos professores, pais, funcionários e direção – ou seja, com os mecanismos de democratização – e com as verbas recebidas, de forma a atingir o objetivo maior, que é a construção de uma escola pública de qualidade; e implantar e assegurar o funcionamento de conselhos escolares.

Com o objetivo de responder a questão da pesquisa – de que forma está sendo realizada a escolha dos gestores escolares e como essa escolha está impactando o processo de gestão democrática –, considerou-se necessária a apresentação da instituição e de seu PPP. Com a intenção de obter mais arcabouço teórico, apresentamos a seguir a legislação adotada no estado.

A atual legislação do estado da Paraíba, Lei nº 8.294, de 16 de agosto de 2007 (PARAÍBA, 2007), alterou a Lei nº 7.983, de 10 de abril de 2006 (PARAÍBA, 2006), que dispõe sobre o processo para provimento dos cargos de diretor e vice-diretor das escolas da

rede estadual de ensino. Essa lei estabelece, em seu artigo 1º, que o provimento para o exercício desses cargos será feito via nomeação, efetuada pelo chefe do Poder Executivo Estadual ou por autoridade por ele delegada, após escolha realizada pela comunidade escolar mediante processo eletivo.

A legislação estipula, em seu artigo 4º, incisos I a VIII, critérios para a participação dos professores e especialistas em educação no processo eletivo. O primeiro critério estabelece que os candidatos devem estar no exercício de cargo de carreira dos profissionais da educação; o segundo critério, a formação específica mínima obtida em curso de licenciatura plena para escolas da educação básica no fundamental II e no ensino médio, e formação mínima na modalidade normal para escolas do fundamental I; os demais critérios são: experiência mínima de dois anos no ensino público estadual; um ano contínuo de trabalho na escola; o compromisso de não exercer outro mandato de administração simultâneo se eleito, em nenhum nível da esfera pública ou privada; e a disponibilidade de quarenta horas semanais para o exercício do cargo de diretor.

De acordo com notícia do Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras em Educação do Estado da Paraíba (SINTEP-PB, 2017), no ano de 2017 houve a perda da escolha democrática do gestor escolar. Assim sendo, na entrevista semiestruturada feita à atual gestora da escola Professora Maria de Fátima Souto, foi encontrado o seguinte panorama sobre a escolha dos gestores na escola: as duas diretoras anteriores foram indicadas pela Secretária de Educação para o período de 2013 a 2018, e a inserção da nova gestão ocorreu no mês de agosto de 2018.

A atual gestora é pedagoga por formação e trabalha como diretora há cerca de um mês; contudo, trabalhou 25 anos como professora na rede municipal de ensino da capital. Sobre como foi o processo de escolha para se tornar gestora, a entrevistada relatou que participou de um processo seletivo com uma preparação com palestras sobre o âmbito da escola, para, posteriormente, realizar uma prova na qual cinco candidatos concorreram, obtendo a resposta de que havia passado após três meses.

Ao ser questionada sobre quais atividades desempenha na gestão escolar, a diretora descreve que atualmente desenvolve “atividades diversas, não só ligadas à gestão escolar, uma vez que a escola se encontra em falta de alguns profissionais, como pedagoga(o), coordenador, inspetor(a) em alguns dos

turnos e isto acarreta uma aglomeração de tarefas” (informação verbal).

Continua informando que não possui experiência como gestora, mas conhece bem o espaço escolar e isso a vem ajudando. Relata que os desafios são diversos: desempenhar as atividades ligadas à gestão da escola, como a organização pedagógica e administrativa, monitorar as atividades, fazer a mediação entre pais, alunos e profissionais, planejar as atividades escolares. Por fazer pouco tempo que se encontra na direção, a gestora reforça que algumas atividades, como planejamento e organização, ainda se apresentam como algo não aprofundado e que requer tempo para adaptação.

Outra questão evidenciada pela entrevista foi a compreensão da diretora sobre a gestão escolar, à qual se referiu como um “conceito amplo e não restrito”, informando que o processo de escolha pelo qual passou não foi o de indicação. Dessa maneira, a diretora afirma que a gestão, para ela, “envolve um trabalho em conjunto que perpassa professores, alunos, pais e demais profissionais, como também consiste em uma arena de disputa com as secretarias para melhoria da escola, como por exemplo a luta por mais profissionais para o quadro da escola” (informação verbal).

A entrevistada relata que se encontra aprendendo sobre esse universo, tendo auxílio dos demais profissionais, uma vez que entrou recentemente no contexto da escola como gestora e que se faz necessário conhecer a realidade na qual a escola está inserida, aproximando-se do PPP, de cuja construção a diretora não participou. Tal resposta nos proporciona estabelecer a compreensão da diretora acerca da gestão democrática; sobre esse tema, ela afirma que considera “ser a participação da comunidade escolar importante para a gestão” (informação verbal), pois é ela quem move a escola. A entrevistada aponta, ainda, o papel do Conselho Escolar para explicar como a gestão democrática é desenvolvida: na escola, o conselho “é formado pela comunidade escolar e seus membros são escolhidos via eleição; este conselho tem caráter deliberativo, decidindo e tomando decisões para a escola, como verbas que entram e o orçamento democrático” (informação verbal).

As duas últimas perguntas relacionavam-se à questão da normatização do processo de escolha da gestão e à identificação, pela entrevistada, da existência ou não da participação democrática da comunidade escolar no processo de escolha do

gestor. Sobre a legislação, a entrevistada respondeu que não sabia informar se existe algum documento legal que normatize o processo de escolha do gestor. Já sobre a participação democrática nessa escolha, a entrevistada identifica que não existe, uma vez que não houve participação da comunidade escolar no processo seletivo do qual participou. Tal informação nos possibilita identificar como está sendo o processo de escolha dos gestores escolares na Paraíba.

6 Considerações finais

O objetivo deste estudo foi analisar o processo de escolha dos gestores escolares como parte da gestão democrática. Para tanto, apresentaram-se a gestão escolar na educação básica estadual, o papel do gestor nesse espaço e na gestão democrática e o modo como está sendo feito o processo de escolha dos gestores escolares na rede estadual.

Os resultados verificados apontam que a escolha da gestão da escola estadual está sendo feita via indicação ou por processo seletivo – na escola observada neste estudo, especificamente, está ocorrendo por processo seletivo –, não proporcionando a participação da comunidade escolar nessa escolha.

Foi demonstrado em linhas anteriores que existem possibilidades e desafios em cada modalidade de escolha de diretores escolares na rede pública brasileira, e que o estado paraibano apresenta um contexto bem parecido. Para atingir tal objetivo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental, bem como o estudo do caso da escola Professora Maria de Fátima Souto, localizada no bairro de Mangabeira, no município de João Pessoa – PB.

A avaliação que se pode realizar é a de que, mesmo não havendo participação da comunidade nessa escolha, o projeto político pedagógico da escola em questão indica sua participação, estando em consonância com o que apresenta a LDB sobre a gestão democrática, pois existe a participação dos profissionais da escola na elaboração do projeto pedagógico e a participação da comunidade escolar no Conselho Escolar.

Em seu PPP, a escola estabelece princípios e metas para que se alcance a gestão democrática; contudo, indica-se que se faz necessário articular também a participação popular no processo, para que a gestão democrática tenha possibilidade de ganhar mais espaço. Como recomendam os autores mencionados, um gestor que faça parte do contexto

da escola e que compreenda sua realidade terá mais facilidade para lidar com os desafios apresentados.

Ao verificar as probabilidades e os desafios de cada modalidade de escolha dos gestores escolares na rede pública brasileira, faz-se necessário – e sugere-se como algo a se fazer – especificar competência, qualidade, condições de trabalho e participação popular nesse processo, para que a gestão democrática tenha possibilidade de existir no âmbito escolar e da educação. Como Lück (2009) nos relata, para melhorar a qualidade do ensino de uma gestão escolar comprometida, é necessário atrelar a ela as diretrizes, requerendo-se competências assumidas pelo gestor que lhe permitam, em seus termos, atribuir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções.

Portanto, uma das possibilidades indicadas, associada à votação, consiste na estratégia de realização de exames prévios, como foi feito para a escolha da atual gestora da escola observada, pois isso possibilita que os candidatos apresentem pré-requisitos mínimos de capacidade para a realização do trabalho ao qual se propõem. Essa estratégia busca articular o conhecimento que os futuros gestores possuem, tanto da função e de seus desafios quanto do contexto das escolas nas quais irão se inserir.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 25 ago. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 25 ago. 2018.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública.** 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

DANIEL, Mírian Queiroz de Souza. **A gestão escolar da educação básica:** a construção da gestão entre a formação e o trabalho. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de

pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011. Disponível em: <https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/8.12a%20estudo%20de%20caso.pdf>. Acesso em: 8 out. 2018.

FUNDAÇÃO LEMANN. **QEDu:** Lista completa de escolas, cidades e estados. São Paulo: Fundação Lemann, 2017. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/busca>. Acesso em: 4 out. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 2 out. 2018.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tabela 202:** População residente, por sexo e situação de domicílio. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/202#>. Acesso em: 26 ago. 2018.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica:** Localize a escola. Brasília: INEP, 2018. Disponível em: <http://idebescola.inep.gov.br/ideb/consulta-publica>. Acesso em: 1 set. 2018.

INSTITUTO UNIBANCO. **Panorama dos Territórios:** Paraíba. São Paulo: Instituto Unibanco, 2017. Disponível em: https://observatoriodeeducacao.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Panoramas_PARAIBA.pdf. Acesso em: 19 set. 2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedrosa de. Gestão democrática e escolha do diretor de escola. *In:* LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedrosa de (orgs.). **Gestão escolar democrática:** concepções e vivências. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006. p. 51-66. Disponível em: http://aulasprofeneusa.pbworks.com/w/file/44840263/5_Isabel_diretor.pdf. Acesso em: 16 set. 2018.

PARAÍBA. **Lei 7.983 de 10 de abril de 2006.** Dispõe sobre o processo para provimento dos cargos de Diretor e Vice-Diretor das Escolas da Rede Estadual de Ensino e dá outras providências. João Pessoa, PB: Governo do Estado da Paraíba, 2006. Disponível em: https://issuu.com/sintep/docs/lei_7983_direcao_escolar. Acesso em: 14 set. 2018.

PARAÍBA. **Lei 8.294 de 16 de agosto de 2007**. Altera dispositivos da Lei nº 7.983, de 10 de abril de 2006, e dá outras providências. João Pessoa, PB: Governo do Estado da Paraíba, 2007. Disponível em: https://issuu.com/sintep/docs/lei_8294_direcao_escolar. Acesso em: 14 set. 2018.

PARAÍBA. **Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Professora Maria de Fátima Souto**. 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Eleições de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.

ROSA, Isaac Gabriel Gayer Fialho da. **A gestão escolar democrática: o caso da rede municipal de Mesquita**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, Marta Leandro da. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 273-275, jan./jun. 2009. Disponível em: https://www.cnte.org.br/images/stories/2012/revista_retratosdaescola_04_2009_resenha_gestao_democratica.pdf. Acesso em: 9 set. 2018.

SINTEP-PB – SINDICATO DOS TRABALHADORES E TRABALHADORAS EM EDUCAÇÃO DO ESTADO DA PARAÍBA. **Nota de Natal SINTEP-PB**. 22 dez. 2017. Disponível em: <http://www.sintep.pb.com.br/noticias/visualizar/nota-de-natal-sintep-pb-205>. Acesso em: 9 set. 2018.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1998. p. 11-35.