



RELATO SOBRE O ESTÁGIO CURRICULAR EM GESTÃO ESCOLAR: ANÁLISE EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL

Pollyani Júsley Felix Gomes da Silva; Pedro Isaac Ximenes Lopes

Universidade Potiguar – UNP

pollyanijusley@gmail.com

pedro.lopes@unp.br

Resumo: Este artigo teve como objetivo relatar as análises sobre a organização e a gestão de uma escola pública de ensino fundamental, pertencente à rede estadual do Rio Grande do Norte. Foi resultado das vivências do Estágio Curricular em Gestão Escolar, disciplina do curso de Pedagogia da Universidade Potiguar, que incluiu um momento de pesquisa de campo. Utilizou-se a observação participante, a entrevista, o questionário e a análise de documentos para a coleta de dados. Constatou-se que a escola objeto da pesquisa apresenta uma gestão assentada na concepção democrático-participativa, pois, a partir de uma estrutura horizontal, possibilita o envolvimento dos membros da comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Destacou-se o papel de liderança exercido pela diretora para promover a gestão da participação e mobilizar a equipe, bem como do coordenador pedagógico no que se refere ao apoio didático-pedagógico. Chamou atenção as sistemáticas reuniões realizadas com os pais e o funcionamento do conselho escolar. Observou-se que o PPP, reelaborado em 2015, tem servido de guia no planejamento escolar. Ademais, vários programas educacionais são implementados, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Programa de Autogerenciamento da Unidade Escolar (PAGUE), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa Mais Educação. Concluiu-se que o estágio enquanto pesquisa é determinante no processo de formação inicial, visto que propicia a concomitante relação entre teoria e prática, ambas fornecendo elementos para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, em específico nesta pesquisa, necessários à efetivação da gestão escolar democrática.

Palavras-Chave: Estágio curricular, Gestão escolar, Comunidade escolar, Políticas educacionais.

1 Introdução

A educação escolar tem como uma das suas funções preparar os sujeitos para o exercício da cidadania. Desse modo, a escola possui como finalidade promover a inserção do indivíduo na condição de participante ativo nos rumos da sociedade. Logo, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico. Por isso, é imprescindível que no âmbito educacional se difunda a prática democrática, com vistas à construção de uma sociedade justa, equânime e igualitária.



Neste sentido, o presente artigo é resultado das reflexões e experiências obtidas durante a disciplina Estágio Curricular em Gestão Escolar, no curso de Pedagogia da Universidade Potiguar (UnP). A referida disciplina incluiu um momento de pesquisa de campo, num período de quinze dias, totalizando 60 horas de carga horária.

Partindo do pressuposto de que a prática é indispensável na formação inicial dos professores, entendeu-se o estágio como uma aproximação da realidade profissional. De acordo com Pimenta e Lima (2012), o estágio possibilita uma reflexão a partir do convívio social, devendo ser tomada como pesquisa.

Diante disso, o objetivo geral deste artigo foi relatar as análises acerca das práticas de organização e gestão escolar observadas e vivenciadas durante o estágio.

2 Procedimentos metodológicos

Segundo Pimenta e Lima (2012), a prática do estágio é um momento ideal para a construção do conhecimento por meio de reflexão levando o pesquisador a utilizar métodos na obtenção de coleta de dados, técnicas, questionamentos para suas bases de pesquisas. Logo, foi indispensável a utilização desses procedimentos para a realização do estágio.

Assim, para a obtenção da coleta de dados utilizou-se, como instrumento de pesquisa, entrevistas aplicadas diretamente aos que fazem parte da instituição de ensino; um questionário direcionado a cem pais para responderem sete perguntas objetivas abordando a relação deles com a escola; bem como análise dos principais documentos (PPP e o Regimento Escolar); e a observação de campo, por sua vez, foi realizada a todo instante por todo o espaço escolar.

3 Resultados e Discussão

Este item está subdividido em quatro momentos, a saber: 3.1 Caracterização da escola objeto do estágio, 3.2 Aspectos organizacionais, direção da escola, coordenação pedagógica e relacionamento com pais e comunidade, 3.3 Planejamento escolar e avaliação institucional e 3.4 Autonomia de gestão financeira, relacionamento com as instâncias superiores e programas educacionais na escola.



3.1 Caracterização da escola objeto do estágio

A escola EERW¹ está situada na zona norte de Natal/RN, no bairro Potengi, formado por residências, supermercados, *shopping center*, com ruas pavimentadas e saneadas. A instituição faz parte da rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte. Em seu espaço físico, a EERW é composta por oito salas de aula, uma sala de vídeo, uma biblioteca, dois almoxarifados, uma dependência de merenda, um refeitório, uma cozinha, dois blocos de banheiro (masculino e feminino) para uso dos alunos e uma sala de informática. A parte administrativa dispõe de salas de direção, secretaria, dos professores, de espera e banheiro (masculino e feminino). A área recreativa possui uma quadra em condições desgastadas, uma área recreativa arborizada, uma sala para prática de judô, dança, bem como atividades para alfabetização, letramento e matemática. O Quadro 1 esboça o quantitativo de alunos, de acordo com a turma e a idade.

Quadro 1 – Relação de alunos dos anos iniciais por turma e idade da escola EERW

Turma	Quantidade de alunos	Idade
1º ano	25	5 anos e 6 meses a 6 anos
2º ano “A” / “B”	21 / 22	7 a 7 anos e 6 meses
3º ano “A” / “B”	25 / 24	8 a 8 anos e 6 meses
4º ano “A” / “B”	33 / 33	9 a 9 anos e 6 meses
5º ano	35	10 a 10 anos e 6 meses
Total: 8 turmas	Total: 218 alunos	

As vagas são preenchidas prioritariamente pelas crianças da comunidade, adequando a relação entre a série e a idade do aluno. Seguindo uma das diretrizes do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), há restrições na matrícula quando ocorre distorção idade-série. A escola comunica, através do Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGEduc), os alunos fora da faixa. Assim, o Sistema automaticamente efetua o cancelamento da matrícula. Nesses casos, a escola encaminha o aluno a outra instituição. Vale salientar, ainda, que a distribuição dos alunos para as turmas acontece da seguinte maneira: os veteranos que estão no mesmo nível de aprendizagem continuam na mesma turma e, a depender da demanda, pode ser aberta outra para os que possuem baixo rendimento. Em relação aos novatos, é feita uma avaliação diagnóstica para inseri-los na turma adequada. Do ponto de vista dos gestores, essas ações se fazem necessárias para adequar as práticas pedagógicas a estudantes em processo de desenvolvimento e aprendizagem semelhante.

¹ Para manter o sigilo das fontes de informação, será utilizada a sigla EERW em vez do nome da escola objeto do estágio.

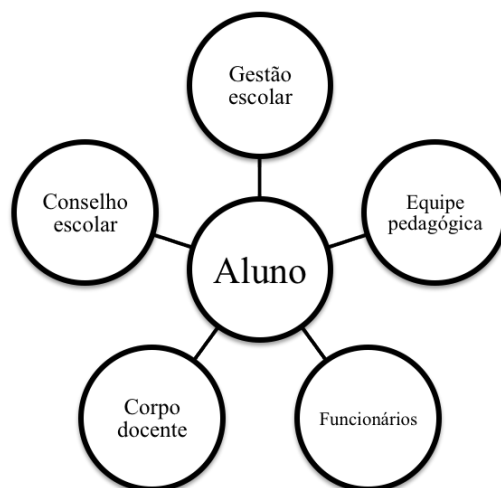


O corpo docente dos anos iniciais do ensino fundamental é formado por oito professores: um formado em magistério e sete pedagogos, sendo um destes graduado em Letras (Licenciatura em Língua Portuguesa). O corpo técnico-administrativo é composto por alguns especialistas, como um coordenador geral, dois coordenadores pedagógicos, um coordenador financeiro, um diretor e um vice-diretor bem como alguns funcionários que contribuem para a organização da escola: um inspetor escolar, três serventes, um porteiro, duas merendeiras e um vigia.

3.2 Aspectos organizacionais, direção da escola, coordenação pedagógica e relacionamento com pais e comunidade

Conforme aponta Libâneo (2013), as escolas possuem uma estrutura – no sentido de ordenamento das funções – que a organiza internamente, estabelecendo as atribuições e competências. Isto é, a estrutura organizacional indica a maneira como ocorre a divisão de tarefas e de responsabilidades e o relacionamento entre os vários setores. O organograma – representação gráfica da estrutura –, em certo sentido, expressa a concepção de organização e gestão. Na EERW, o organograma pode ser retratado conforme a Figura 1.

Figura 1 – Organograma da escola EERW



Fonte: Projeto Político Pedagógico (PPP) da EERW

A representação da Figura 1 tem uma característica circular, ressaltando o trabalho em equipe, em que a ênfase não está na hierarquia. Além disso, observa-se que a organização e a gestão da EERW, que se constituem em meios, estão direcionados para o pleno desenvolvimento do educando, finalidade da escola.



Numa instituição de ensino, existem alguns critérios que compõem a organização da escola como forma de contribuir para um bom funcionamento. O Regimento Escolar, por exemplo, é de suma importância, pois é um documento administrativo e normativo baseado em princípios democráticos promovendo a discussão, reflexão e a tomada de decisão sobre os direitos e deveres por todos os membros da comunidade escolar. Durante as entrevistas com a direção da EERW, teve-se acesso ao Regimento Escolar, redigido no ano 2000, tendo sua última atualização ocorrido no ano de 2015. Este documento é disponibilizado a todos os participantes da escola, sendo elaborado e discutido coletivamente, até mesmo por representantes da comunidade. Em entrevista, a diretora da EERW relatou que “O conselho da escola é quem ajuda o diretor a fazer/exercer as normas. O diretor sozinho não faz nada, por isso que tem que trabalhar todo mundo junto.”

Vale frisar que essa perspectiva está amparada na legislação educacional brasileira. A Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, dispõe que o ensino público será ministrado com base, entre outros princípios, na gestão democrática. A Lei nº 9.394/1996, que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional (LDB), reforçou esse princípio, acrescentando como sua condição a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares (Art. 14) e a garantia de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira às escolas públicas (Art. 15). Segundo Souza (2009, p. 3), a gestão democrática é “[...] 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.”

Desse modo, constatou-se que a EERW está assentada na “concepção democrático-participativa” (LIBÂNEO, 2013). Observou-se que a equipe gestora mobiliza a comunidade escolar na identificação dos problemas, nas discussões, na formulação de alternativas, nas tomadas de decisão, na implementação das ações e na avaliação institucional contínua, a fim de alcançar os objetivos. Para isso, a participação entre os membros torna-se essencial para um bom relacionamento no âmbito de trabalho, pois “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento dos profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.” (LIBÂNEO, 2013, p. 89). Esta, por sua vez, favorece um sentido mais forte na prática da democracia possibilitando uma aproximação maior entre os sujeitos que compõem o corpo escolar, contribuindo, assim, para uma construção conjunta no ambiente de trabalho.



No que se refere à equipe gestora, a instituição possui uma diretora com um perfil de “líder participativo” (LÜCK, 2012), visto que promove a gestão da participação e mobiliza a equipe escolar, estimulando a participação para a tomada de decisão, valorizando o trabalho coletivo, acompanhando os regimentos pedagógicos e contribuindo para um bom clima organizacional. No decurso das atividades de gestão, a diretora coordena o trabalho coletivo. No âmbito pedagógico, auxilia os professores juntamente com a coordenadora no desenvolvimento do planejamento didático, dando suporte no que for preciso. Na esfera administrativa, acompanha todos os componentes do corpo escolar, averiguando o que está faltando, o que precisa ser melhorado. No aspecto jurídico, norteia as normas e orientações da escola, como por exemplo matrículas, transferências de alunos e admissão dos professores. Na área financeira, gerencia a saída e entrada dos recursos orçamentários disponibilizados à instituição.

Tratando-se da relação com a Secretaria de Estado da Educação e da Cultura do Rio Grande do Norte (SEEC/RN), foi relatado pela diretora que o acesso para discutir sobre as dependências da escola está mais acessível e menos burocrático, pois houve uma ampliação do quadro de pessoal na SEEC/RN e uma melhor distribuição do trabalho. Isso faz lembrar as reflexões dadas por Veiga sobre a autonomia, considerada importante para a definição da identidade da escola: “É pela participação, pela intervenção e pelo diálogo que a autonomia se constrói e internaliza.” (VEIGA, 1998, p. 17).

Averiguou-se que para que haja um grande progresso frente a essas instâncias, a tomada de decisões, na EERW, é feita coletivamente cuja avaliação e o acompanhamento acontece periodicamente para verificar se os objetivos foram alcançados ou se é preciso replanejar as ações. Além disso, a escola vivencia um clima de trabalho positivo e sistematizado onde a equipe escolar é estimulada e incentivada, principalmente, por parte da diretora. Vale salientar, ainda, que o corpo escolar é suficiente para atender as demandas que uma instituição educativa necessita. A secretaria, por sua vez, relata que há uma dificuldade em relação à organização dos arquivos, pois a escola possui apenas um arquivista para desempenhar esta função. Dessa forma, a EERW utiliza dois sistemas eletrônicos: o SIGEduc e o Sistema Integrado de Monitoramento Execução de Controle do Ministério da Educação (Simec) como suporte para a gestão.

O papel do coordenador pedagógico nessa instituição é mais do que resolver os problemas e as dificuldades de aprendizagem dos alunos; é também ajudar na formação continuada dos professores e pessoal administrativo, dando uma assistência direta no que se refere às questões pedagógico-didática. Durante a entrevista aberta com a coordenadora pedagógica, foi relatado que



os professores, juntamente com a mesma, participam das formações proporcionadas pela SEEC/RN por meio do Plano Nacional de Alfabetização na Idade Certa (PNAIC). A formação ocorre na semana pedagógica, que geralmente acontece quatro vezes no ano. Além disso, são feitas reuniões periódicas com os professores e os pais dos alunos. Dessa forma, o trabalho da coordenação pedagógica funciona em termos de garantir a qualidade do trabalho dos professores em sala de aula, dando assistência ao corpo docente e ao processo de aprendizagem dos alunos. Ao conversar com os professores, os mesmos afirmaram que há, de fato, um suporte pedagógico, da equipe técnica.

No que diz respeito ao relacionamento da escola com os pais, para obtenção da coleta de dados, aplicou-se um questionário com sete perguntas objetivas para cem pais responderem. Na análise final foi visto que há um trabalho sistemático com os pais por meio de reuniões bimestrais. Estas, por sua vez, tratam de assuntos voltados para o desempenho do aluno e sobre projetos/atividades. Foi analisado também que as reuniões são feitas com todos os pais no coletivo e individualmente, onde suas vozes são respeitadas/consideradas.

Para se ter decisões efetivamente coletivas, é de grande valia um conselho escolar engajado, pois se constitui em um

[...] órgão colegiado da escola, com função deliberativa, consultiva, fiscalizadora, mobilizadora e pedagógica. Cabe ao Conselho fortalecer o projeto político pedagógico da escola, como a própria expressão da sua organização educativa, garantindo a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica. (MEC, 2014, p. 9.)

Assim, o conselho da EERW age diagnosticar e debater as necessidades da escola, assumindo coletivamente um compromisso com a qualidade do ensino.

Além dessas instâncias, a integração escola-comunidade ocorre através da cessão da área física para a realização de reuniões, festas e práticas esportivas. A EERW mantém parcerias com o posto de saúde do bairro, o conselho comunitário, empresas privadas (ex.: Carrefour) e igrejas para o desenvolvimento de intervenções sociais.

3.3 Planejamento escolar e avaliação institucional

O planejamento escolar é a atividade de previsão da ação a ser realizada. É a antecipação da prática, de modo a prever e programar as ações e os resultados desejados. Sem planejamento, as ações são meramente improvisadas. Dessa maneira, o ato de planejar, que conduz necessariamente à avaliação dos processos e resultados, deve ser uma atividade permanente de reflexão-ação-reflexão.



Nesse sentido, consta na LDB, no seu art. 12, inciso I, que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica.”. Desse modo, o Projeto Político Pedagógico (PPP) é uma ação relevante que visa atingir as finalidades de ensino através dos procedimentos pedagógicos-didáticos exercidos por toda a comunidade escolar, propiciando melhores resultados de aprendizagem.

No decorrer das entrevistas, relatou-se que a primeira construção do PPP na EERW aconteceu no ano de 2002, sendo avaliado e reformulado anualmente, tendo sua última atualização em 2015. Ao analisar o PPP da EERW, averiguou-se que há um acompanhamento e definição de objetivos e metas para o ano letivo e explicitação de atividades administrativas, financeiras e pedagógico-didáticas, bem como é utilizado para a elaboração de planos de ensino. Este, por sua vez, ocorre em conjunto com todo o corpo docente quatro vezes ao ano para tratar de assuntos gerais (Semana Pedagógica) e semanalmente para tratar de assuntos específicos das disciplinas. Por fim, o PPP é avaliado no final do ano com o objetivo de averiguar os pontos positivos e negativos para possíveis adaptações.

A coordenadora ressaltou que as reuniões administrativas e pedagógicas acontecem três vezes no ano. Com relação aos pais, são feitas reuniões individuais a cada bimestre com assuntos voltados para o rendimento do aluno. Caso o aluno tenha um índice elevado de faltas, contata-se a família para analisar as causas. Nos casos mais graves, algum membro da EERW vai à residência do aluno para averiguar a situação.

Foi relatado na entrevista que o PDE-Escola fez parte do planejamento da EERW até meados de 2010. Contudo, em função do atingimento da meta no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a escola perdeu o financiamento do PDE-Escola e passou a aderir o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

O planejamento e a avaliação institucional, portanto, são refletidos conjuntamente a fim de identificar desvios, dificuldades, compatibilizar as diretrizes do sistema de ensino e as intenções da escola, determinar as atividades a serem desenvolvidas, analisar o trabalho realizado e a reordenar os rumos.

3.4 Autonomia de gestão financeira, relacionamento com as instâncias superiores e programas educacionais na escola



A EERW possui uma Unidade Executora própria (UEx), também conhecida como Caixa Escolar. Além de gerenciar os recursos, este meio serve para manter e conservar os equipamentos e a estrutura física da instituição. Quando a escola recebe as verbas, realizam uma assembleia, reunindo toda a comunidade escolar, para discussão de propostas/sugestões do que precisa ser adquirido.

A escola recebe recursos de alguns programas, como o PDDE, Programa de Autogerenciamento da Unidade Escolar (PAGUE) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Para garantir uma maior organização no que se refere aos recursos financeiros, o conselho fiscal da EERW – composto por um professor, um pai, um aluno e um funcionário – fiscaliza a aplicação do orçamento nas diversas áreas (alimentação, higienização da escola etc.).

O convívio com os órgãos superiores da educação fomenta uma autonomia relativa nas instituições públicas de ensino. “As escolas públicas não são organismos isolados, mas integram um sistema escolar e dependem das políticas e gestão públicas.” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 456). Para tanto, o controle dar-se por meio dos níveis superiores que estabelecem normas, instruções e procedimentos a serem cumpridos, além da escola exercer o controle das atividades internas (planejamento, organização e orientação), conforme sua realidade. Assim, as políticas e os programas educacionais promovidos pelos órgãos superiores, são considerados de suma importância para o progresso de funcionalidades que norteiam uma instituição pública de ensino.

Nessa instituição, um das ações vigentes é o Programa Mais Educação (PME), que funciona no contraturno com oficinas voltadas para a alfabetização, bem como atividades esportivas (judô, taekwondo, futebol, vôlei). A escola faz uma triagem dos educandos que precisam participar deste reforço; o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) que tem como objetivo de auxiliar o trabalho pedagógico dos professores por meio da distribuição de livros didáticos. O Ministério da Educação faz a avaliação e disponibilizam resenhas para que os gestores selecionem os livros que melhor atendem suas propostas pedagógicas; o Escola Acessível fiscaliza e promove condições de acessibilidade, como por exemplo rampas, adaptações nos banheiros e nas portas para atender as necessidades de crianças especiais; PNAE repassa uma verba de acordo com o número de alunos, dias letivos e a modalidade de ensino; Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD) promove cursos durante seis meses voltados para o combate das drogas e da violência; PNAIC tem o objetivo de alfabetizar crianças até os oito anos de idade, ao final do terceiro ano do ensino fundamental, oferecendo cursos como suporte para os professores que atuam nas primeiras séries iniciais.



Vale ressaltar, ainda, que os programas voltados para o âmbito pedagógico, como o PNAIC e o PME contribuíram para o crescimento do IDEB da instituição. A EERW ganhou um prêmio por ter obtido o maior índice da zona norte de Natal/RN, com 4,8 nos anos iniciais do ensino fundamental. Assim, conforme Secchi (2013, p. 2), portanto, “uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público”, isto é, as políticas e os programas educacionais são relevantes no sentido de solucionar o que está crítico.

4 Conclusões

Dado o exposto, concluiu-se que uma boa gestão escolar implica em processos e resultados positivos. Entende-se que a concepção de gestão democrático-participativa contribui para o comprometimento e a responsabilização com a escola pública. Para isso, o Projeto Político-Pedagógico, enquanto atividade permanente de reflexão-ação-reflexão, e o Conselho Escolar, como espaço coletivo de participação e decisão, são elementos indispensáveis.

Na escola objeto do estágio, constatou-se a presença do princípio da gestão democrática como guia, pois a equipe gestora se mostra comprometida, estimulando e mobilizando os sujeitos da escola; a coordenadora, por sua vez, busca ajudar de forma competente os professores na execução de suas tarefas; o corpo docente procura participar no processo da tomada de decisões; um número significativo dos pais participa das reuniões e se envolve nas decisões de forma ativa. Assim, todos trabalham em conjunto, buscando contribuir para um processo de ensino-aprendizagem exitoso.

Ainda assim, há desafios a serem superados, sobretudo no que diz respeito à infraestrutura. Faz-se necessário, por exemplo, reformas na quadra esportiva, revisão da rede elétrica e instalação dos aparelhos de ar-condicionado. Além disso, é preciso ampliar mais a participação de alguns pais na vida escolar dos filhos e melhorar mais o rendimento escolar.

Destacou-se também a importância do suporte do Estado, através das políticas educacionais e do financiamento. Esta é uma condição imprescindível para promover a justiça social, tendo em vista que a educação pública é direito de todos e dever do Estado.

Por fim, ressalta-se a relevância do estágio curricular no processo de formação acadêmica, pois proporciona experiências e reflexões para o futuro profissional. É um momento de grande valia para que o educando torne significativo os conteúdos trabalhados em sala. Em consequência disso, pretende-se dar continuidade à atividade de campo na escola objeto do estágio, aprofundando as questões sobre a gestão escolar e a literatura da área.



Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 25 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 25 jul. 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MEC. Ministério da Educação. **Módulo I: Conselho Escolar na democratização da escola**. Curso de Formação para Conselheiros Escolares. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília: MEC/SEB, 2014.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. **Estágio e Docência**. São Paulo: Cortez Editora, 2012.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análises, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectiva para reflexão em torno do projeto político pedagógico. In.: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papyrus, 1998.