



ESTÁGIO CURRICULAR EM GESTÃO ESCOLAR: RELATO REFLEXIVO A PARTIR DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL

Dayze Roberta Lima de Souza Teixeira; Eriene Rodrigues de Oliveira Canuto Cezar; Pedro Isaac Ximenes Lopes

Universidade Potiguar (UnP)

dayze_roberta@hotmail.com

erilenerodrigues@yahoo.com.br

pedro.lopes@unp.br

Resumo: Este artigo foi resultado das discussões, observações e vivências desenvolvidas na disciplina “Estágio Curricular em Gestão Escolar” do curso de Pedagogia da Universidade Potiguar (UnP). A atuação ocorreu em uma escola de ensino fundamental da rede municipal de Natal/RN, no período de 18 de abril a 09 de maio de 2016, totalizando uma carga horária de 60 horas. O objetivo foi analisar a construção da gestão democrática e a implementação de políticas educacionais na escola. Teve-se como procedimentos metodológicos revisão de literatura, pesquisa documental, observação participante e entrevistas. Constatou-se que a escola campo do estágio está pautada na concepção de gestão democrático-participativa, possuindo relações horizontalizadas e (con)vivência colegiada. Para desenvolver suas atividades, a escola executa diversos programas educacionais, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE) e o Recursos Oriundos do Orçamento Municipal (ROM). Porém, há desafios ainda não superados, como o resgate do papel do projeto político-pedagógico enquanto instrumento do planejamento e articulador das atividades. Além disso, programas têm sido suspensos por falta de recursos orçamentários, como o Programa Mais Educação e o Programa Atleta na Escola. Concluiu-se que o estágio curricular em gestão escolar é imprescindível para possibilitar experiências de exercício profissional, ampliando e fortalecendo conhecimentos e competências que envolvem planejamento, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação de atividades e políticas educacionais. Ademais, não obstante os avanços, é necessário continuar mobilizando a efetivação da gestão democrática na educação pública brasileira.

Palavras-chave: Estágio curricular. Gestão escolar. Políticas educacionais.

1 Introdução

Partindo do pressuposto do estágio como pesquisa, este artigo foi resultado das observações, vivências e análises desenvolvidas na disciplina “Estágio Curricular em Gestão Escolar” do curso de Pedagogia da Universidade Potiguar (UnP). A atuação ocorreu em uma escola de ensino fundamental da rede municipal de Natal/RN, no período de 18 de abril a 09 de maio de 2016, totalizando uma carga horária de 60 horas.

O estágio curricular na formação docente, realizado ao longo do curso, é imprescindível para possibilitar aos graduandos experiência de exercício profissional, que ampliam e fortalecem atitudes



éticas, conhecimentos e competências em diversos âmbitos do ambiente escolar. Desse modo, o estágio é uma atividade intrinsecamente articulada com a unidade teoria e prática, reflexão e vivência. Portanto, conforme observam Pimenta e Lima (2012, p. 43), “[...] no estágio dos cursos de formação de professores, compete possibilitar que os futuros professores compreendam a complexidade das práticas institucionais e das ações aí praticadas por seus profissionais como alternativa no preparo para sua inserção profissional”.

Neste relato, teve-se como objetivo analisar a construção do princípio da gestão democrática e a implementação de políticas educacionais na escola campo do estágio.

2 Procedimentos metodológicos

Como procedimento metodológico, partiu-se de uma revisão de literatura, tomando como referencial teórico Libâneo, Oliveira e Tosch (2012), Lück (2012), Pimenta e Lima (2014), Secchi (2011), Veiga (1998) e Gil (2010). Esses autores fundamentaram a discussão sobre o caráter do estágio curricular, a mobilização de procedimentos metodológicos e a gestão escolar, bem como guiou a análise dos dados. Ressalte-se ainda a investigação da legislação educacional.

Para a coleta de dados, utilizou-se da pesquisa documental, observação participante e da entrevista. Utilizamos dados documentais como o PPP, relatórios de desenvolvimento educacional dos alunos e o caderno de Planejamento de aulas. As observações no âmbito escolar foram realizadas de forma participativa, por meio de análise de documentos e entrevista individual e coletiva, na qual a unidade escolar disponibilizou o PPP, como também, registro de acompanhamento educacional de alunos e o caderno de planejamento pedagógico utilizado pelo coordenador no desenvolvimento das atividades docentes. A pesquisa aconteceu com a supervisão do coordenador e gestora pedagógica e os locais utilizados para a realização das entrevistas foram a sala dos professores, sala da gestão, biblioteca e a secretaria escolar, as demais observações deu-se nos espaços que correspondem as instalações da instituição de ensino. Diante das análises, percebe-se que existe um grande desejo de transformação por parte da gestora pedagógica que anseia por mudanças significativas dentro da unidade estudantil, pois, deseja desenvolver atividades diversas que possibilite a comunidade e aos pais maior acesso, ou seja, para que a escola se torne um ambiente cada vez mais socializador e acolhedor que trabalhe em conjunto com o público local.

3 Resultados e Discussão



A escola EMCP¹ foi criada no final dos anos 1970 e está localizada no bairro da Cidade da Esperança, zona oeste do município de Natal/RN. Nas imediações da EMCP estão residências, comércios de grande e pequeno porte, igrejas cristãs das mais variadas tendências e repartições públicas. A instituição funciona nos três turnos, oferecendo o ensino fundamental do 1º ao 9º ano, bem como a modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA) do 1º ao 4º nível. Possui um espaço físico amplo, destacando-se uma área coberta que serve como pátio/refeitório, doze salas de aula – em processo de instalação de aparelhos de ar-condicionado, banheiros com acessibilidade, salas de informática, de recursos multimeios, de recursos multifuncionais, de artes, de arquivo, da Unidade Executora (UEx), da direção, dos professores, da coordenação, secretaria, biblioteca, laboratório de ciências, estúdio de dança, rádio escolar, cozinha, estacionamento, bicicletário e quadra poliesportiva coberta. De acordo com o censo escolar, a unidade conta com o total de 1.011 alunos, bem como 54 professores especialistas e 4 mestres, 1 diretor administrativo-financeiro, 1 diretor pedagógico, 3 coordenadores pedagógicos, 1 coordenador financeiro, 5 secretárias, 2 bibliotecárias, 9 estagiários, 8 porteiros, 4 vigias, 6 merendeiras, 5 auxiliares de serviços gerais e 1 arquivista.

Em 2013, obteve um Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 4,5 nos anos iniciais e 2,8 nos anos finais. Considerando que a instituição é mantida pelo poder público municipal, a presença da Secretaria Municipal de Educação (SME) é constante para direcionar os trabalhos da EMCP. No âmbito administrativo-financeiro, existe auditoria para fiscalizar a aplicação dos recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). No âmbito pedagógico, a supervisão da SME está voltada para o IDEB dos anos finais, tendo em vista que o índice está abaixo da meta prevista.

Não obstante essa subordinação ao governo municipal, constatou-se que a estrutura organizacional interna da EMCP está disposta de forma horizontal e descentralizada, possibilitando a articulação de toda a comunidade escolar. Vale frisar que Natal possui a Lei Complementar nº 147, de 04 fevereiro de 2015, que dispõe sobre a democratização da gestão escolar no âmbito da rede municipal de ensino. A referida lei estabelece a autonomia política, administrativa, financeira e pedagógica nas escolas de ensino fundamental e nos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI) através da gestão descentralizada e da administração de recursos financeiros com a

¹ Para manter o sigilo das fontes de informação, o nome da escola objeto do estágio não será apresentado. Em seu lugar, será utilizada a sigla EMCP.



participação da comunidade escolar. Dispõe também que a gestão deve ser exercida conjuntamente pela sua equipe gestora e pelo conselho escolar, sendo a equipe gestora formada por um diretor administrativo-financeiro e um diretor pedagógico. Atua ainda como apoio à equipe gestora o inspetor escolar, o coordenador pedagógico e o assistente financeiro.

Percebeu-se que cada sujeito que compõe a EMCP pode desempenhar seu papel no âmbito administrativo, pedagógico e político. O modo como a instituição está estruturada permite que as decisões sejam antecedidas de um debate mais amplo. Nesse sentido, vale destacar que “a maneira pela qual se compreende a divisão de tarefas e de responsabilidades e o relacionamento entre os vários setores determina a estrutura organizacional” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCH, p. 462, 2012). Observou-se que a EMCP adota uma postura sociointeracionista (TEORIA E MÉTODO EM PSICOLOGIA), em que o ser humano se constitui a partir de sua relação com o outro no meio social, pois segundo Vygotsky, a cultura torna-se parte da natureza humana num processo histórico que, ao longo da evolução do indivíduo, vem esculpir o funcionamento psicológico do homem e nesse processo de desenvolvimento do ensino e da aprendizagem, todos que fazem parte da sociedade, na qual o indivíduo está inserido são colaboradores.

Verificou-se que a EMCP não possui um documento que institucionalize procedimentos e regras de convivência interna. No entanto, há uma comissão que está responsável por construir o regimento. Contudo, embora não possua um regimento interno, a equipe gestora juntamente com o conselho implementaram ações para o melhor funcionamento da instituição. Diante disso, ressalta-se a importância do envolvimento de todos, conforme Lück et al. (2012, p. 17):

Em organizações democraticamente administrativas – inclusive as escolas – os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e na manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente as necessidades das pessoas a quem os serviços da organização se destina.

Observou-se, durante o estágio, que os sujeitos envolvidos na escola estão comprometidos e mobilizados em favor do processo educacional, na tentativa de solucionar situações conflituosas, bem como na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de ações, visando alcançar melhores resultados. Desse modo, é possível afirmar que a EMCP está fundamentada na “concepção democrático-participativa” (LIBÂNEO, 2013). Registre-se que o princípio da gestão democrática do ensino público tem respaldo na Constituição Federal (Art. 206, VI) e na Lei 9.394/1996 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Art. 3º, VIII).



A escolha da equipe gestora – diretor administrativo-financeiro e diretor pedagógico –, em conformidade com a gestão democrática e a Lei Complementar nº 147/2015, ocorreu através de eleições, com o conselho mobilizando e convocando a comunidade escolar. Durante o estágio, destacou-se a “liderança participativa” (LÜCK et al., 2012) desempenhada pelo diretor administrativo-financeiro, que mobiliza a equipe em múltiplos aspectos: realização de matrículas, acompanhamento das reformas de infraestrutura, distribuição de fardamento, utilização de equipamento de informática, aquisição de material para o laboratório de ciências etc. Por outro lado, em relação a aspectos fundamentalmente pedagógicos, assumem protagonismo a diretora pedagógica e os coordenadores pedagógicos, que atuam nas questões voltadas para as práticas educacionais, bem como a relação entre pais/alunos e a Secretaria Municipal de Educação (SME).

Segundo Libâneo (2013), o coordenador pedagógico tem a função de supervisionar, acompanhar, assessorar, apoiar e avaliar as atividades pedagógico-curriculares. Na EMCP, o coordenador, juntamente com os professores, planeja as aulas de acordo com cada segmento, discutindo a abordagem dos conteúdos propostos pelo livro didático. Como não há uma assistência diretamente na sala de aula, o professor apresenta ao coordenador as eventuais problemáticas de sala para deliberação conjunta. Com relação à análise dos resultados do rendimento dos alunos, é feito um levantamento geral no final de cada bimestre, em que são apresentados os resultados aos pais nos plantões pedagógicos. Em relação ao conselho de classe, ao final do ano letivo, é feita uma reunião com a equipe pedagógica, composta pela diretora e coordenador pedagógico e os professores das disciplinas específicas, onde analisam cada aluno individualmente durante o ano, considerando a frequência, o comportamento e a participação nas aulas. O objetivo é verificar se o estudante alcançou os objetivos traçados, embora não tenha obtido a média necessária para avançar de nível ou segmento nos testes aplicados.

De acordo com Libâneo (p. 97, 2013), “a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa ampla comunidade que interage com a vida social mais ampla”. Diante das observações realizadas, notou-se que existe uma participação ativa dos pais, que além de participar das reuniões do conselho escolar, comparecem aos plantões pedagógicos que os atende individualmente. Acrescente-se ainda que os pais têm a iniciativa de discutir assuntos, tanto relacionados aos filhos, como a outros pertinentes às atividades da escola, durante o planejamento pedagógico de cada nível. Existem também ações que proporcionam a integração entre família/escola, juntamente com igrejas na prestação de assistência social, onde são desenvolvidas atividades de lazer e promoção do bem-estar. Ademais, há um



trabalho da guarda municipal, que presta seus serviços de forma preventiva junto à escola, com o objetivo de minimizar atos infracionais tanto no âmbito escolar como em suas mediações.

Constatou-se que a secretaria da EMCP dispõe de um ambiente organizado, contendo armários que possibilita a divisão de documentos por turmas e turnos, havendo pessoal suficiente para desenvolver atividades voltadas para administração de matrículas e transferências, emissões de declarações para bolsa família e passe livre. Existe um sistema eletrônico, desenvolvido pela Secretaria Municipal de Tributação (SEMUT), que auxilia nos registros de notas e frequências. Como ainda se encontra em fase de testes, apenas os gestores possuem acesso ao sistema.

Segundo Veiga (1998), o projeto político-pedagógico (PPP) evidencia os princípios teórico-metodológicos, os objetivos, o tipo de organização e as formas de implementação e avaliação da escola. O planejamento escolar é de fundamental importância para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, tendo em vista que são discutidos os conteúdos que devem ser ministrados em sala de aula. Nesse sentido, registrou-se que o PPP da EMCP se encontra em processo de atualização, pois a última elaboração aconteceu em 2009. A abordagem estava pautada na concepção freiriana, que visa a emancipação do sujeito e o mesmo sendo autor da sua própria história. Com as mudanças no contexto social e escolar, a atual gestão está reformulando o PPP, tendo como base a concepção sociointeracionista de Levi Vigotsky, devido à necessidade de se adaptar à nova realidade, em que existe um relacionamento horizontal, fazendo com que a instituição de ensino se adeque ao perfil social e, assim, torne-se uma escola inclusiva e acolhedora.

O planejamento escolar é de fundamental importância para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, tendo em vista que são discutidos os conteúdos que devem ser ministrados em sala de aula. Diante disso, os objetivos e metas para o ano letivo estão sendo planejados e discutidos bimestralmente e o planejamento é desenvolvido semanalmente por níveis, onde o coordenador pedagógico reúne-se com os professores de cada nível para discutir os conteúdos que serão trabalhados naquela semana. No início do ano letivo, é realizada uma avaliação diagnóstica para identificar o nível de aprendizagem que o aluno se encontra para que seja feita a redistribuição dos mesmos de acordo com as dificuldades apresentadas. A restrição de matrícula só se dá mediante ao aluno que estiver fora da faixa etária, a qual eles encaminham o aluno para ser atendido em outra instituição escolar.

Existe também o Planejamento Pedagógico Coletivo (PPC), em que o coordenador juntamente com os gestores e professores discutem sobre quais objetivos e metas deverão ser alcançados durante o bimestre seguinte. Diante das observações realizadas, ressalta-se que existe



uma articulação entre os professores das séries iniciais, em que os conteúdos de um nível para o outro é dado de forma contínua.

As reuniões administrativas e pedagógicas acontecem periodicamente, momento em que são abordados temas referentes às questões internas da escola, bem como à formação continuada dos professores. Esta é realizada por meio da SME no Centro Municipal de Referência em Educação (CEMURE) por meio de encontros quinzenais para os professores das séries iniciais do ensino fundamental.

Segundo Secchi (2012), uma política pública é uma diretriz, uma ação, formulada para enfrentar um problema público. Na área da educação, foram criados diversos programas para tentar solucionar os problemas e as dificuldades que se apresentam no campo educacional. No âmbito da formação continuada de professores, existe o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) e no Programa de Formação de Professores Alfabetizadores (PROFA). Com o PNAIC, todas as crianças precisam ser alfabetizadas plenamente até os oito anos de idade. Assim, as professoras do 1º ao 3º ano da EMCP participam do PNAIC, fazem um curso de formação para atuarem no ciclo alfabetização, em que são disponibilizados: o livro didático entregue pelo Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), manuais do professor, obras pedagógicas complementares, dicionário de Língua Portuguesa, jogos pedagógicos, jogos e *softwares* de apoio à alfabetização. Já os profissionais dos 4º e 5º ano fazem o curso para atuarem com a iniciação científica. Os professores dos componentes específicos participam dos cursos mensalmente. Há também o “Se Liga”, que é aplicado em uma turma do 4º ano para acelerar o processo de alfabetização.

Com relação ao PNLD, a seleção dos livros é realizada pelos professores, onde eles se reúnem e analisam as obras que serão utilizadas por três anos. No ano de 2015, foram feitas as escolhas dos livros didáticos do 1º ao 5º ano e em 2016 serão escolhidos os livros do 6º ao 9º ano.

Quando questionada sobre evasão escolar, a diretora pedagógica afirmou que um dos fatores que impede a saída dos alunos é o Programa Bolsa Família, pois o recebimento da Bolsa está condicionado à frequência da criança na educação básica obrigatória. Outra ação que age de forma preventiva é a investigação do motivo das ausências, buscando maneiras atrativas de fazer com que o aluno se sinta estimulado a estar na escola. Além disso, objetivando um melhor aproveitamento dos conteúdos ministrados em sala de aula, a escola implementa atividades extraclasse, através de visitas a museus, parque aquático, sessão de cinema e do projeto Câmara Mirim.



A EMCP possui uma Unidade Executora (UEX) própria, tendo um responsável para operacionalizar os repasses orçamentários e prestar contas à SME. A execução do orçamento é antecedida de reuniões mensais em que são deliberadas as prioridades a serem atendidas. Cabe ao conselho escolar exercer a função fiscalizadora, acompanhando “[...] a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, garantindo o cumprimento das normas da escola e a qualidade social da educação” (MEC, p. 55, 2013). O conselho escolar da EMCP é formado pelos segmentos dos pais, alunos, professores, funcionários e gestores. O cronograma das reuniões ordinárias do conselho é planejado no início do ano, sendo realizadas na primeira semana de cada mês e sempre que necessário os conselheiros são convocados para reuniões extraordinárias para deliberar assuntos de caráter urgente. Durante o período da pesquisa foi possível vivenciar a atuação do conselho, pois havia um edital de convocação extraordinária para a discussão de uma problemática ocorrida em frente a instituição de ensino, além de outros pontos elencados na pauta da reunião, onde houve a participação dos pesquisadores como ouvinte, podendo analisar como de fato estas reuniões acontecem, e a partir dessa vivência, pode-se perceber que o conselho escolar da EMCP é bastante atuante e participativo nas resoluções das adversidades que ocorrem no âmbito da escola.

A EMCP recebe verbas do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), que são oriundas do governo federal, visando apoiar a execução do planejamento. Segundo o coordenador pedagógico, a escola utiliza esse recurso para pôr em prática os projetos que são desenvolvidos pelos próprios professores. Outros recursos destinados à escola são oriundos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e do Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE). Vale salientar que as verbas apenas são repassadas após o recadastramento dos alunos matriculados na escola. Esse prazo se dá a partir da última semana de maio e a primeira semana de junho. Se não houver esse cadastro, a escola não recebe a verba. A EMCP é beneficiada ainda com o Recurso Oriundo do Orçamento Municipal (ROM) para a manutenção dos equipamentos.

De acordo com os gestores da EMCP, além dos programas relacionados a financiamento citados acima, a escola dispunha do Programa Mais Educação (PME). Porém, devido à falta de repasse, o Mais Educação foi suspenso. O PME atendia crianças das séries finais da 1ª e 2ª fase do ensino fundamental, estudantes com defasagem série/idade e com vulnerabilidade social, funcionava no contra turno com atividades de esporte/lazer, oficinas de fotografia, rádio escolar e apoio pedagógico. O Programa Atleta na Escola (PAE), que tinha parceria com a Petrobrás, foi suspenso pelo mesmo motivo. Segundo o coordenador pedagógico, com os recursos do PAE, foram



construídos uma quadra poliesportiva e um campo de areia, que atualmente são utilizados para as aulas de educação física.

Além dos programas citados acima, observou-se que a EMCP possui uma sala de recursos multifuncionais, onde são realizados os Atendimentos Educacionais Especializados (AEE), contemplando alunos com deficiência intelectual, autismos, síndrome de down etc. Os atendimentos desses alunos são feitos no contra turno, com atividades lúdicas, jogos educativos e música.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é outro programa que beneficia a instituição. Segundo os gestores, há dois repasses de verbas para a merenda, sendo um municipal e outro federal. Os alimentos destinados à merenda são fornecidos por empresas que ganharam a licitação, sendo o valor de trinta centavos por aluno.

Vale destacar, por fim, a presença de estudantes do programa de intercâmbio da Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales (AIESEC), uma parceria firmada com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), em que alunos de diversos países vem para nossa unidade federativa com o objetivo de mostrar e ensinar um pouco de sua cultura e educação aos alunos de escola pública. E a EMCP por ser uma referência para a cidade do Natal, foi escolhida para receber este programa. Com isso, observou-se a importância desta parceria na formação dos alunos, pois facilita ao educando a compreensão de várias culturas vivenciadas na prática, além da socialização de conhecimento entre os alunos, a partir dessa interação de modos e costumes diversos.

Conclusões

O estágio curricular é imprescindível para possibilitar a experiência de exercício profissional, a partir da reflexão e da vivência. Este artigo foi resultado da observação, participação e análise desenvolvidas no estágio, com ênfase no planejamento, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação de atividades e políticas educativas. Isto é, lançou-se sobre a teoria e a prática da organização e gestão escolar.

Observou-se que a EMCP está fundamentada na concepção de gestão democrático-participativa, visto que o trabalho da equipe gestora está articulado à iniciativa e à participação da comunidade escolar. As pessoas envolvidas são atuantes e engajadas. Todos dirigem e são dirigidos. Todos avaliam e são avaliados.



Por outro lado, constatou-se também obstáculos ainda não superados, como o esvaziamento do PPP e a falta de articulação na reelaboração do documento. Ao que parece, não existe interesse por parte de alguns sujeitos da escola. Em decorrência disso, há uma fragmentação do trabalho pedagógico, pois a EMCP funciona nos três turnos e cada um tem realizado seu planejamento de ensino de forma desarticulada. Vale citar ainda a ausência de regimento interno que serve de orientação das regras que devem ser observadas por todos os componentes que fazem parte da instituição de ensino.

Um outro fator importante que deixou de ser aplicado na escola foi o PME, suspenso por tempo inderterminado, devido o não recebimento do repasse de verbas do MEC, assim como também o PAE que teve suas atividades interrompidas com o objetivo de contenção de gastos do governo federal, na tentativa de superar o rombo nas contas públicas, fato este que apresenta um atraso na educação não só da escola, mas da sociedade, pois prejudica os alunos que deveriam está aprendendo outras atividades e acaba por ficar ociosos.

Registrou-se que racionalizar o uso de recursos e coordenar o trabalho coletivo em uma escola não é tarefa simples. A função de direção exige formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimento de questões pedagógico-didáticas. A multiplicidade de políticas educacionais implementadas amplia complexidade do cargo diretivo.

Diante dessas dificuldades, percebe-se o quão importante é a participação de todos no processo de desenvolvimento educacional. Desse modo, firma-se como desafio aos professores de educação básica não apenas dominarem as atribuições da docência, mas também atuarem na organização e gestão da escola, participando dos processos de tomada de decisões com atitudes de cooperação e diálogo.

Referências Bibliográficas

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: 20 jul. 2016.

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: 20 jul. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

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



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

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

NATAL. Lei Complementar nº 147, de 04 fevereiro de 2015. Dispõe sobre a democratização da gestão escolar no âmbito da rede municipal de ensino do Município de Natal e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Natal, 05 fev. 2015. Disponível em: <http://portal.natal.rn.gov.br/_anexos/publicacao/dom/dom_20150205.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2016.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. **Estágio e docência**. 7. ed. 2 reimp. São Paulo: Cortez, 2014.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectivas 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.