

PRÁTICAS EDUCATIVAS, MEMÓRIAS E ORALIDADES

Rev.Pemo – Revista do PEMO



Gestão Escolar da teoria à prática

Francisca Risolene Fernandesⁱ 

Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Francisca Genifer Andrade de Sousaⁱⁱ 

Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

1

Resumo

Objetiva-se discutir sobre a prática da gestão escolar nos tempos atuais, sob a perspectiva de uma profissional que atua nesse campo profissional. A fundamentação teórica da pesquisa respalda-se em Krawczyk (1999), Warde (1992), Freire (1987), Bravo (2014) e dentre outros. O caminho metodológico procedeu mediante entrevista realizada com a coordenadora de uma instituição pública de Ensino Fundamental localizada no Centro da cidade de Horizonte-CE, região metropolitana de Fortaleza-CE; e as narrativas coletadas foram submetidas à análise de conteúdo de Bardin (2006). Os resultados apresentaram que os ambientes de educação formal são locais que favorecem a perpetuação do sistema capitalista, visto que nas escolas há predominância da hierarquia (diretor-coordenador-professor-aluno) e todas as ações são regidas a partir de horários e tempos já determinados.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Educação. Teoria. Prática.

School management from theory to practice

Abstract

The objective is to discuss the practice of school management in current times, from the perspective of a professional who works in this professional field. The theoretical foundation of the research is supported by Krawczyk (1999), Warde (1992), Freire (1987), Bravo (2014) and among others. The methodological path proceeded through an interview with the coordinator of a public elementary school located in the city center of Horizonte-CE, metropolitan region of Fortaleza-CE; and the collected narratives were submitted to content analysis by Bardin (2006). The results showed that formal education environments are places that favor the perpetuation of the capitalist system, since in schools there is a predominance of hierarchy (director-coordinator-teacher-student) and all actions are governed from times and times already determined.

Keywords: School management. Education. Theory. Practice.





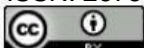
1 Introdução

No que concerne às instituições escolares públicas, a temática gestão escolar e a sua capacidade de atuar de modo democrático para possibilitar uma educação de melhor qualidade, ganhou foco de estudos acadêmicos por volta da década de 1980 (KRAWCZYK, 1999) e, por conseguinte, tornou-se pauta de discussão dos debates políticos desde então até os dias atuais.

No período histórico citado, momento em que houve luta social pela construção de uma sociedade regida pela democracia, a escola foi alvo de discussões, e a figura do diretor como detentor de todo o poder existente na instituição escolar passou a ser questionado (WARDE 1992). Tal modo, “ao longo desse processo, foi ganhando força a proposta de direção colegiada, formada por representantes de todos os membros envolvidos no processo educativo” (KRAWCZYK, 1999, p.113). Essa é, portanto, a proposta que direciona a gestão escolar de todas as escolas brasileiras, seja ela pública ou privada: a possibilidade de considerar todos os indivíduos envolvidos no fazer educativo, oportunizando a participação da família e da comunidade no desenrolar da Educação Básica.

Os marcos legais que incorporaram efetivamente a expressão “Gestão escolar” no cotidiano brasileiro foram dois: primeiro, a Constituição Federal, que no ano de 1988 defendeu a valia da gestão escolar democrática para o ensino público de todo o país em seu Art. 206. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/96, que propõe em seu Art. 14 alguns encaminhamentos para a gestão escolar, “com o preceito da gestão democrática como um dos seus princípios, pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico” (CMPOS, SILVA, 2009, p. 1862).

Dessa feita, a gestão escolar é um assunto bastante recorrente nos discursos políticos referentes à educação desde o tempo em que ela emergiu no meio social brasileiro, apresentando-se, nessa perspectiva, como um campo que desperta interesse por parte de estudiosos acadêmicos da contemporaneidade. À vista disso, o presente estudo visa, a partir de uma pesquisa de caráter qualitativo, proporcionar discussões





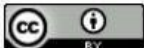
pertinentes ao campo de atuação em tela, considerando que este, embora seja recorrentemente foco de estudos, é um assunto cuja pertinência continua sendo valiosa para o desenvolvimento educativo, prioritariamente quando tal empreendimento considera os sujeitos que lidam diariamente com a tarefa educacional.

2 Metodologia

3

O desenvolvimento deste estudo procedeu mediante entrevista realizada com a coordenadora de uma instituição pública de Ensino Fundamental I, ou seja, cujo alunado atendido compreende as turmas de 1º ao 5º ano, localizada no Centro da cidade de Horizonte-CE, região metropolitana de Fortaleza-CE. A escolha do citado lócus deve-se ao fato de a instituição apresentar a abertura necessária para o desenvolvimento da pesquisa, oportunizando o acesso, o registro e a observação minuciosa do espaço, além da coordenadora ter se disposto a colaborar com o estudo.

O roteiro da entrevista livre, isto é, propiciando a liberdade de expressão da coordenadora, compreendeu os seguintes pontos norteadores: 1. Formação acadêmica; 2. Idade; 3. Tempo de experiência na docência e níveis de atuação profissional; 4. Motivos que incentivaram na docência e níveis de atuação profissional; 5. Tempo de experiência em gestão; 6. Tempo de atuação na instituição; 7. Conceitue, a partir do seu ponto de vista, Gestão Escolar Democrática; 8. Na sua opinião, a escola onde você atua, realiza uma Gestão Democrática? Justifique; 9. Descreva os desafios para a Gestão Democrática e possíveis estratégias para solucionar estes desafios; 10. Como avalia a gestão praticada na escola? 11. De que maneira os coordenadores, professores, estudantes e pais podem contribuir para a melhoria da qualidade na educação e na gestão da instituição? 12. Qual a importância do Projeto Político Pedagógico para a escola? Que ações foram realizadas na atual gestão? Quais ações deixaram de ser realizadas e por quais motivos? 13. Qual o papel do Conselho Escolar na gestão? Como tem sido a participação? Quais os desafios e potencialidades? 14. Quais as dificuldades na gestão escolar e os principais problemas nesta unidade de ensino? (Apresente duas) Como essas dificuldades na gestão podem ser revolidas?





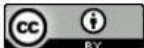
Por razões éticas, não será divulgado o seu nome e/ou endereço preciso: identifica-se somente o município a qual pertence. O mesmo vale para a coordenadora, que conforme combinado com a mesma no ato da entrevista, não terá a sua identidade revelada. O estudo do material coletado junto à participante foi realizado mediante a análise de conteúdo de Bardin (2006), tal modo que após a leitura flutuante das respostas, seguida da pré-análise, da codificação e da categorização, as discussões são desenvolvidas de acordo com a similaridade entre as reverberações da entrevistada.

3 Resultados e Discussão

A coordenadora tem 36 anos de idade e é graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UEVA), especialista em Língua Portuguesa e Literatura Brasileira pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), e estuda especialização em Gestão Escolar pela mesma instituição. O seu tempo de experiência na docência (entre escola pública e privada e entre os ensinos fundamental e médio) é de 13 anos, sendo que na instituição onde atua, o tempo é de 4 anos, tendo em vista que a escola é uma construção recente. Desses quatro anos, dois ela esteve como professora do 1º ano, e outros dois como coordenadora.

A mudança de atuação ocorreu em 2014, mediante aprovação em processo seletivo interno da Secretaria Municipal de Educação (SME). A prefeitura de Horizonte abriu edital para o cargo de coordenador e os inscritos que tinham que ser concursados como docentes pelo município e especialistas em Gestão escolar ou estar estudando a referida especialização, foram selecionados. O processo avaliativo consiste na análise curricular, e em uma prova de conhecimentos específicos realizada pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

A coordenadora diz que a educação, a priori, não era a sua área de interesse, mas que, não conseguindo ser aprovada no curso que desejava, acabou tentando Pedagogia e, uma vez aprovada e estudando o curso, se descobriu na área, conforme relatado: “No início fui fazer Pedagogia para suprir a “frustração” de não ter passado em Psicologia. Meu objetivo era transferir para o curso que queria, mas me encantei pela Pedagogia e não





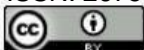
quis mais a Psicologia”. Ela disse que se encantou tanto pela educação que, desde que se formou pedagoga, sempre tem investido em formações continuadas. É tanto que já é especialista em Língua Portuguesa e Literatura Brasileira, está quase concluindo Gestão Escolar e já está pensando em qual especialização irá ingressar na sequência: “Vou fazer a seleção do mestrado ano que vem e, se eu não for aprovada, vou fazer Psicopedagogia na UECE”. Portanto, se trata de uma profissional preocupada com a sua formação em serviço, aspecto essencial à boa prática educativa (ARRUDA; CASTRO; BARRETO, 2020).

No entendimento da coordenadora, a “gestão democrática tem a ver com participação de todos. Ou seja, dos funcionários, da comunidade, das famílias e dos alunos”, entendimento em consonância com os documentos legais da Educação nacional. No que se refere à existência (ou não) da gestão escolar democrática na escola onde trabalha, ela afirma acreditar que há, pois as decisões da escola são tomadas juntamente com os pais e familiares. Ela disse, ainda, que quando há alguma decisão importante a ser tomada, é proposta uma reunião com todos os pais dos alunos, e eles decidem através de uma votação qual é a melhor proposta.

De acordo com o Artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9394/96), que aborda a gestão democrática, percebemos que esse exercício dialógico e colaborativo não se trata de uma “boa vontade” do núcleo gestor da escola, mas é um dever da escola propiciar a comunicação, já que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades” (BRASIL, 1996, p. 58).

A gestão democrática, portanto, além de envolver os funcionários da escola (diretor, coordenador, professores, etc) e dos pais, deve abarcar os alunos e a comunidade em seu sentido amplo. Para a concretização desse exercício, o Conselho Escolar é instrumento de grande valia, pois ele vem proporcionar maior comunicação e efetivar a participação, haja vista que, à luz de Gracindo (2007, p. 13),

A gestão democrática é importante não só para o (a) Diretor (a) da escola, uma vez que deve também ser discutida, compreendida e exercida pelos estudantes,





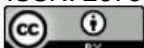
funcionários, professores, pais e mães de estudantes, gestores, bem como pelas associações e organizações sociais da cidade e dos bairros.

6

Nesse exercício, a maior dificuldade apontada pela coordenadora é estar aberta e ter tempo suficiente para escutar as manifestações de todos, pois como a coordenação já possui outras atribuições, promover momentos em que a voz de todos os envolvidos no fazer educativo seja ouvida, de modo que todas as falas sejam consideradas e discutidas, é uma atividade demasiadamente complicada e muitas vezes impossível de se concretizar. Tal realidade, de acordo com Oliveira Neto (2020), é resultado do sistema hierárquico e autoritário que ainda perpetua nas realidades escolares brasileiras. Mesmo assim, segundo a coordenadora participante do estudo, “diante de uma situação problema, sentamos, conversamos, ou seja, o diálogo na escola é de fundamental importância para resolvermos os problemas da escola, dos alunos, dos professores...” Sobre essa postura, Araújo (2000) leciona que estar aberto para ouvir as diversas opiniões e respeitar os pensamentos diferentes é de suma valia para que a gestão democrática obtenha sucesso, tendo em vista que o “[...] reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático” (ARAÚJO, 2000 p. 134).

Nesse âmbito, a gestão da escola é considerada satisfatória, pois embora existam muitas dificuldades, há prioridade do diálogo, de tal forma que a transparência seja prezada em todos os momentos (FREITAS; FREITAS; CAVALCANTE, 2020). Não obstante, embora a coordenadora considere que a gestão já desenvolve papel importante, ela afirma que os coordenadores, professores, estudantes e pais podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação e da gestão da instituição a partir da participação ativa dos projetos da escola, conhecendo as dificuldades da escola e, juntos, traçando metas de trabalho que visem à melhoria da educação e, conseqüentemente, da gestão escolar.

No que diz respeito ao Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, a coordenadora compreende que este seja o documento que rege toda a ação educativa da instituição. Em sua concepção, o PPP é muito importante porque além de nortear como deve proceder a educação, ele é sempre flexível e, por isso, não estático, o que possibilita





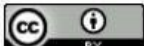
a alteração e participação de todos na construção do documento (JORGE; ARAÚJO, 2020). De acordo com a coordenadora entrevistada, os projetos do PPP da escola onde atua centraram-se prioritariamente na leitura e na escrita, e todos eles foram postos em prática, de tal forma que nenhum deixou de ser executado, conforme relato a seguir:

As ações realizadas são os projetos de leitura: Eu sou Cidadão, Radio na escola. Em relação à leitura, temos vários projetos, tais como: ler para mim, Livro Viajante, Você já leu seu livro hoje? Contação de história, Sarau Literário, Self-sérvice Literário, e também empréstimos de livros semanalmente para alunos, pais, funcionários, audiência de leitura... Todas as ações propostas pelo PPP foram realizadas (Coordenadora).

Conforme nota-se, as iniciativas são prioritariamente focadas no desenvolvimento da leitura e da escrita, áreas substancialmente cobradas nos últimos tempos (BARBOSA; SABOIA, 2020). Na compreensão de Bravo (2014), a falta de participação e colaboração entre família e escola é dificultada, principalmente em decorrência da dificuldade de efetivar a gestão democrática, pois a própria organização escolar, que preza pela hierarquia, regras e exigências e cobranças, não possibilita o diálogo constante entre os envolvidos.

Nessa perspectiva, é válido destacar que as questões relacionadas à gestão de caráter democrático no Brasil são recentes, já que data da década de 1998 e, por conseguinte, como trata-se de um modelo relativamente novo, o que se perpetua na prática são as heranças do período da Ditadura Militar brasileira, ou seja, uma escola autoritária e opressora que não viabiliza o diálogo (COELHO, 2020; FERREIRA NETO, 2020).

A coordenadora diz que manter a participação da família nos assuntos escolares, inclusive, é uma das maiores dificuldades enfrentadas por toda a gestão, pois nem todos os estudantes contam com alguém na família que se preocupe com o andamento de sua escolarização. Para ela, nos primeiros anos (1º, 2º e até o 3º ano) os pais são mais participativos, principalmente porque há a necessidade de alguém buscar e deixar as crianças na escola, mas, no entanto, à medida que eles vão progredindo as séries, já podem ir sozinhos, os pais “somem”. Na tentativa de solucionar esse problema, a prefeitura de Horizonte investiu recentemente em uma série de ações que visaram



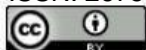


conscientizar os pais acerca do acompanhamento escolar dos filhos. A iniciativa surgiu porque esse é um empecilho apontado pela maior parte das escolas e, na busca de tentar amenizar a situação, a Secretaria de Educação julgou que a sensibilização dos pais poderia contribuir para amenizar tal dificuldade. Assim, foram marcadas reuniões nas escolas para abordar o assunto e, para os pais que não compareceram a nenhum dos encontros, a escola encaminhou um aviso no formato de um “mini jornal”, solicitando a sua colaboração sempre que possível.

É interessante frisar que o gestor e o diretor, por vezes consideradas autoridades majoritárias da escola, também são cobrados e imbuídos a pressionar aos demais agentes educativos, portanto, os gestores também são vítimas do sistema hierárquico e desigual a que todos se encontram submissos (WELLWN; WELLEN, 2010). Nesse viés, o trabalho humano transforma as pessoas em mercadoria, visto que a mercadoria não é somente o objeto em si, pois a mão de obra humana também é comercializada (FREITAS; FREITAS; ALMEIDA, 2020) e, assim, de acordo com Guerra (2020), a escola transforma-se em um ambiente competitivo, opressivo e limitador da prática docente.

No que diz respeito ao entendimento que postula o gestor como controlador das ações dos demais funcionários da escola, de acordo com Wellwn e Wellen (2010), este pensamento está relacionado com a lógica capitalista que se executa no espaço escolar, seja ele público ou privado. Neste, todo o grupo gestor é considerado o patrão (pelo menos daquele ambiente), e cabe a ele monitorar o trabalho dos outros. Assim, percebermos que o modo de organização da sociedade chega à escola e dele se apropria, de modo que a própria organização da escola acontece sob os ideais do capitalismo: há hierarquia de uns sujeitos sobre os outros e os horários e metas são estabelecidos por uma instância superior. Conforme abordado por Freire (1987), nesses moldes, a escola atual é instrumento de alienação dos indivíduos para que o capitalismo se firme, e tal espaço não forma seres pensantes e críticos, mas indivíduos passivos à ordem (SILVA; JORGE; FERREIRA, 2020).

Em congruência com esse pensamento, Osterne *et al* (2014) afirmam que a sociedade atualmente se organiza com o intuito de beneficiar o modo de produção





explorador, de tal forma que a vida dos indivíduos, desde cedo, é controlada a partir de um tempo e de um espaço, que é enraizado de modo naturalizado.

Nessa roupagem, os ambientes de educação formal são os locais que favorecem a perpetuação do sistema capitalista, visto que nas escolas há predominância da hierarquia (diretor-coordenador-professor-aluno) e todas as ações são regidas a partir de horários e tempos já determinados. Além das relações estabelecidas no âmbito educacional, Moura, Portela e Lima (2020) afirma que o ensino desenvolvido também é um forte aliado do capitalismo, uma vez que há ênfase no aprendizado para o vestibular e não na formação integral do indivíduo, havendo urgência em se consumir livros e conteúdos. Tal realidade, à luz de Guerra (2020), acarreta em uma prática docente sem significado e incapaz de formar sujeitos críticos e capazes de pensar.

4 Considerações finais

O objetivo foi discutir sobre a prática da gestão escolar nos tempos atuais, sob a perspectiva de uma profissional que atua nesse campo profissional na cidade de Horizonte-CE. Metodologicamente, fez-se uso de entrevista semiestruturada para a coleta de dados junto à colaboradora, cujas narrativas foram tratadas mediante análise de conteúdo.

A partir da análise da instituição de ensino lócus da pesquisa, percebeu-se, através das narrativas apresentadas pela coordenadora da escola, haver uma compreensão e uma prática concomitantemente da gestão democrática. A coordenadora, afirma haver participação da comunidade, dos familiares, dos funcionários e dos alunos durante os momentos de decisões que acontecem na instituição, sendo estabelecidos, portanto, ambientes destinados para construções democráticas em meio a uma sociedade que se utiliza da educação, como instrumento de opressão e perpetuação da lógica capitalista.

Contudo, foram muitas as dificuldades apresentadas nesse ofício. Estas surgem, principalmente, durante os momentos de diálogos e opiniões distintas que aparecem nas discussões e que precisam ser atentamente ouvidas pela direção. Além disso, a instituição





de ensino encontra-se imersa na lógica do capitalismo, portanto, o gestor também sofre com a pressão advinda externamente, perpetuando assim, práticas que contribuem para a formação de sujeitos alienados e sem criticidade perante a sua realidade social.

Apura-se que embora encontremos alguns impasses no que concerne a gestão democrática, compreende-se através das análises e entrevistas feitas que a instituição aplica satisfatoriamente uma gestão que considera a participação de todos. O próprio Projeto Político Pedagógico (PPP), segundo a coordenadora, contém um caráter flexível, envolvendo a atuação dos sujeitos até mesmo para propor alterações.

Conclui-se ser notório que a escola pesquisada apresenta aspectos positivos com relação a promoção de atitudes que contemplem uma gestão democrática, mas que há limites para que esta se efetive, sendo a própria organização do sistema escolar brasileiro o maior deles. Por fim, salienta-se que, por esta pesquisa se tratar de um estudo micro, que considerou somente uma realidade, os seus resultados não podem ser generalizados para outros contextos; todavia, as discussões aqui iniciadas podem ser incrementadas a partir de outros estudos similares, que se debruçam sobre outras vivências gestoras, com vistas a comparação dos resultados e a ampliação desse campo do saber.

Referências

ARAUJO, Adilson César. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. 2000. 220 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

ARRUDA, A.; CASTRO, E.; BARRETO, R. Inclusão no ensino superior: um desafio para a docência. **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 2, p. 1-6, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4534>. Acesso em: 03 jan. 2021.

BARBOSA, R.; SABOIA, V. Diversidade e construção da identidade da criança no cotidiano da educação infantil. **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 1, p. 1-3, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4512>. Acesso em: 03 jan. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.





BRAVO, Ismael. **Gestão Educacional no Contexto Municipal**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2014.

CAMPOS, M; SILVA, N de M. A. Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão. In: IX Congresso Nacional de Educação (EDUCERE), III Encontro Sul Brasileiro de psicopedagogia. **Anais...** 2009, PUCPR. Disponível em:

http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736_1234.pdf Acesso em: 5 dez. 2020.

COELHO, K. A educação feminina cearense pela ótica da Escola Normal (1884-1930). **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4529>. Acesso em: 03 jan. 2021.

FERREIRA NETO, J. O legado da Associação Terreiro para a capoeira do Ceará. **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4533>. Acesso em: 03 jan. 2021.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e terra. 1987.

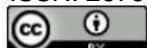
FREITAS, M.; FREITAS, B.; ALMEIDA, D. Residência pedagógica e sua contribuição na formação docente. **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4540>. Acesso em: 03 jan. 2021.

FREITAS, B.; FREITAS, M.; CAVALCANTE, G. Elementos norteadores dos estágios supervisionados: o olhar docente. **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4510>. Acesso em: 03 jan. 2021.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

GUERRA, F. Geografia escolar e o papel do professor no contexto contemporâneo. **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4530>. Acesso em: 03 jan. 2021.

JORGE, F.; ARAÚJO, A. Reflexões sobre a história do Pinóquio e os direitos das crianças. **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 1, p. 1-6, 2020. Disponível





em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4542>. Acesso em: 03 jan. 2021.

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, nº 67, p. 43-59. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a04.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2020.

12

MOURA, A.; PORTELA, A.; LIMA, A. Uma experiência de aprendizagem cooperativa no curso de Letras. **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4541>. Acesso em: 03 jan. 2021.

OLIVEIRA NETO, B. Gestão pública da educação infantil: o trabalho coletivo em benefício de um ensino significativo. **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4525>. Acesso em: 03 jan. 2021.

OSTERNE et al. O impacto da aceleração tempo-espaço nas relações de produção. **Cadernos de Pesquisa**, São Luís, v. 21, n. 2. 2014.

SILVA, P.; JORGE, F.; FERREIRA, F. Meninas e meninos: brincar e suas relações de gênero. **Ensino em Perspectivas**, v. 1, n. 2, p. 1-7, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4535>. Acesso em: 03 jan. 2021.

WARDE, M. Jorge. **Considerações sobre a autonomia da escola**. São Paulo: FDE, 1992.

WELLWN, Henrique; WELLEN, Hérica. **Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica**. Câmara Brasileira do livro: São Paulo, 2010.

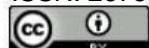
ⁱ **Francisca Risolene Fernandes**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9017-2142>

Universidade Estadual do Ceará, Centro de Educação, Prefeitura de Horizonte
Especialista em Alfabetização e Multiletramentos, em gestão Pedagógica da Escola Básica e em Língua Portuguesa e Literatura Brasileira, pela UECE; graduada em Pedagogia pela UVA.

Contribuição de autoria: escrita do texto.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1700981050573327>

E-mail: profarisolenefernandes@gmail.com





ii Francisca Genifer Andrade de Sousa, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8280-3250>

Universidade Estadual do Ceará, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Doutorado e Mestra em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da UECE; graduada em pedagogia pela mesma instituição.

Contribuição de autoria: escrita do texto.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4904576198000368>

E-mail: geniferandrade@yahoo.com.br

Editora responsável: Cristine Brandenburg

Especialista *ad hoc*: Ana Maria Leite Lobato

Como citar este artigo (ABNT):

FERNANDES, Francisca Risolene; SOUSA, Francisca Genifer Andrade de; Gestão Escolar da teoria à prática. **Rev. Pemo**, Fortaleza, v. 3, n. 2, e324562, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.47149/pemo.v3i2.4562>

Recebido em 04 de janeiro de 2021.

Aceito em 26 de janeiro de 2021.

Publicado em 27 de janeiro de 2021.

