

# EDUCAR NA AMAZÔNIA:



PRÁTICAS E EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO  
NA EDUCAÇÃO BÁSICA NA  
TRANSAMAZÔNICA E XINGU

— VOLUME 02 —



ORGANIZADORES:



RAIMUNDO SOUSA  
VILMA APARECIDA DE PINHO

# EDUCAR NA AMAZÔNIA:



PRÁTICAS E EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO  
NA EDUCAÇÃO BÁSICA NA  
TRANSAMAZÔNICA E XINGU

— VOLUME 02 —



ORGANIZADORES:



RAIMUNDO SOUSA  
VILMA APARECIDA DE PINHO



Periodicojs  
EDITORA ACADÊMICA

## Conselho Editorial

Abas Rezaey

Izabel Ferreira de Miranda

Ana Maria Brandão

Leides Barroso Azevedo Moura

Fernado Ribeiro Bessa

Luiz Fernando Bessa

Filipe Lins dos Santos

Manuel Carlos Silva

Flor de María Sánchez Aguirre

Renísia Cristina Garcia Filice

Isabel Menacho Vargas

Rosana Boullosa

### Projeto Gráfico, editoração, capa

Editora Acadêmica Periodicojs

### Idioma

Português

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Educar na Amazônia [livro eletrônico] : práticas e experiências de gestão na educação básica na Transamazônica e Xingu : volume 2 / organização Raimundo Souza, Vilma Aparecida de Pinho. -- João Pessoa, PB : Periodicojs, 2026.  
PDF

Vários autores.  
Bibliografia.  
ISBN 978-65-6010-229-3

1. Desigualdades - Brasil 2. Educação - Amazônia  
3. Gestão escolar 4. Prática pedagógica 5. Políticas públicas - Brasil 6. Relatos de experiências  
I. Souza, Raimundo. II. Pinho, Vilma Aparecida de.

26-372858.0

CDD-371.2

### Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão escolar : Planejamento e estratégia :  
Educação 371.2

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



Filipe Lins dos Santos  
**Presidente e Editor Sênior da Periodicojs**

CNPJ: 39.865.437/0001-23

Rua Josias Lopes Braga, n. 437, Bancários, João Pessoa - PB - Brasil  
website: [www.periodicojs.com.br](http://www.periodicojs.com.br)  
instagram: [@periodicojs](https://www.instagram.com/periodicojs)

# Prefácio



Refletir sobre a gestão escolar no cenário contemporâneo da educação pública brasileira exige mais do que reconhecer sua complexidade. Exige, sobretudo, situá-la como prática viva, construída no cotidiano e atravessada por condições que, não raro, tensionam, e por vezes limitam, o próprio alcance do trabalho educativo. Nos territórios da Transamazônica e do Xingu, no estado do Pará, essas tensões não apenas se fazem presentes: elas se impõem como elemento estruturante da experiência escolar.

Não se trata apenas de grandes distâncias geográficas, embora elas, por si só, já redesenhem tempos, acessos e possibilidades. Há, também, distâncias de outras ordens que incidem diretamente sobre o direito à educação. As especificidades socioculturais, os desafios de permanência dos estudantes e as desigualdades persistentes

configuram uma realidade em que a atuação do gestor escolar demanda mais do que competência técnica: requer leitura sensível das situações e capacidade de reinvenção.

É nesse horizonte que se insere o Projeto Gestor Nota 10 – Curso de Aperfeiçoamento para Gestores de Escolas Públicas Municipais e Estaduais da Transamazônica e Xingu, vinculado ao PIBEX/UFPA (Campus Universitário de Altamira/Faculdade de Educação). Ao reunir profissionais de municípios como Altamira, Anapu, Medicilândia, Placas e Vitória do Xingu, a iniciativa não se limitou a oferecer formação; constituiu-se como espaço de escuta, de partilha e de reflexão sobre práticas que, em geral, permanecem invisibilizadas nos debates educacionais mais amplos.

Arrisco dizer que uma de suas maiores potências reside na valorização de experiências que não cabem facilmente nos modelos normativos, mas que sustentam, no cotidiano, o funcionamento da escola pública em contextos complexos. Há, nesse movimento, uma inversão importante do lugar tradicionalmente ocupado pelos sujeitos da gestão escolar nas produções acadêmicas.

A obra que o leitor tem em mãos nasce desse

processo. Mais do que reunir relatos, ela expressa um exercício consistente de retorno à própria prática. Os gestores aqui não apenas narram o que fazem; eles procuram compreender o que fazem, por que fazem e em que condições fazem. E isso não é trivial. Ao contrário: revela um esforço de elaboração que ultrapassa a descrição e se aproxima da produção de conhecimento enraizada nas condições concretas da prática.

Ao percorrer os textos, torna-se evidente que há, por parte dos autores, uma tentativa de atribuir sentido a experiências marcadas por urgências, limitações e escolhas difíceis. O diálogo entre o vivido e o pensado – nem sempre harmonioso, convém destacar – delinea a singularidade da atuação gestora na região.

Os temas abordados são, em grande medida, estruturantes do campo da gestão educacional: gestão democrática, relação entre escola e família, organização do trabalho pedagógico, enfrentamento das vulnerabilidades sociais. No entanto, o que confere densidade à obra é a forma como se materializam em cenários específicos. Aqui, tais questões ganham contornos próprios, marcadas pelas

realidades amazônicas, o que, a um só passo, amplia e complexifica o alcance das reflexões.

Chamam atenção, de modo particular, as experiências que evidenciam a escola como espaço de criação situada, construída em meio a limites reais. Iniciativas como o plantão pedagógico, o uso de práticas lúdicas e o fortalecimento da participação comunitária indicam que, mesmo diante de condições adversas, há movimento, invenção e compromisso com a aprendizagem. Por outro lado, a presença de temas sensíveis, como o assédio moral, sinaliza um amadurecimento importante. Visibilizar essas questões é desafiador. Implica expor fragilidades institucionais e tensionar silêncios historicamente mantidos. Por isso mesmo, atribui à obra uma dimensão ética que merece ser sublinhada.

Uma ideia, ao longo da leitura, insiste em se afirmar: a gestão escolar não se reduz ao cumprimento de rotinas administrativas; é, antes, uma prática que articula dimensões políticas, pedagógicas e sociais, que exige do gestor decisões técnicas e posicionamentos. E posicionar-se, nesses contextos, nem sempre é confortável, tampouco

isento de riscos. Talvez resida aí um dos aspectos mais desafiadores – e, ao mesmo tempo, mais significativos – da função gestora: sustentar o compromisso com o direito à educação mesmo quando as condições não são favoráveis. Ou, dito de outro modo, seguir fazendo escola onde, muitas vezes, tudo parece conspirar contra.

A escola, nesse processo, reafirma seu caráter público: é prática em construção. As experiências aqui apresentadas evidenciam esforços de aproximação com a comunidade e de construção de relações mais horizontais. Não sem tensões. Não sem contradições. Mas, ainda assim, como movimento.

Ao sistematizar saberes produzidos no cotidiano escolar amazônico, esta publicação ultrapassa o registro de experiências. Contribui para ampliar a circulação dessas reflexões, fortalecer processos formativos e tensionar olhares que, com frequência, se fixam apenas nas fragilidades da educação pública. Sem ignorá-las, o que seria, no mínimo, ingênuo, a obra desloca o foco: torna visíveis práticas sustentadas por esforço coletivo, criatividade e compromisso ético.

Longe de encerrar interpretações, ação incompatível com a própria natureza da gestão escolar, este prefácio propõe um convite à leitura e ao diálogo com as experiências aqui compartilhadas. Que elas possam ser compreendidas como parte de um movimento mais amplo de fortalecimento da gestão escolar na região da Transamazônica e do Xingu, porque, ao final, o que permanece não são respostas prontas. São perguntas que insistem, que se renovam e que, de certo modo, impulsionam a continuidade do trabalho. E isso, a meu ver, talvez seja um de seus maiores méritos.

Boa leitura

Ivaneide da Silva Paixão

Coordenação de Políticas Educacionais do Município de

Vitória do Xingu (PA)

06/04/2026

A gestão escolar deve estar comprometida com a  
transformação social.

Vítor Henrique Paro

# Sumário

APRESENTAÇÃO

18

RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA  
DE GESTÃO ESCOLAR DA EMEIEF DE ENSINO EM  
TEMPO INTEGRAL PADRE EURICO KRAUTLER

23

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO  
DO CAMPO: RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE  
A IMPLANTAÇÃO DA PRIMEIRA ESCOLA DE  
TEMPO INTEGRAL COMO ESTRATÉGIA DE  
ENFRENTAMENTO À VULNERABILIDADE SOCIAL

42

RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA

57

RELATO DE EXPERIÊNCIA DE GESTÃO  
DEMOCRÁTICA NA EMEIF ONEIDE DE SOUSA  
TAVARES

74

RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR

91

RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM  
GESTÃO ESCOLAR: FORTALECIMENTO DA  
PARCERIA ESCOLA-FAMÍLIA E MELHORIA DA  
ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA NA E.M.E.I. EPITÁCIO  
PESSOA

102

RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA  
ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR

113

RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA

122

RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA  
ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR: ASSÉDIO MORAL

137

RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR

145

RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA  
GESTÃO ESCOLAR

159

PLANTÃO PEDAGÓGICO COMO ESTRATÉGIA DE  
GESTÃO ESCOLAR NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO  
FUNDAMENTAL

175

DIREÇÃO ESCOLAR E APRENDIZAGEM:  
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDANTES

193

RELATO DE EXPERIÊNCIA NA ESCOLA MUNICIPAL  
DE TEMPO INTEGRAL ESTIMA JOSÉ EDSON  
BURLAMAQUI DE MIRANDA

208

RELATO DE EXPERIÊNCIA: GESTÃO NA CEI PROF.<sup>a</sup>  
MARIA CARMÉLIA FURTADO ROCHA

220

APRENDER BRINCANDO – AMPLIANDO OS  
SABERES

231

RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR

255

A ESCOLA COMO ESPAÇO PÚBLICO: IMPACTOS DA  
CIRCULAÇÃO DA COMUNIDADE NO HORÁRIO DE

AULA

266

RELATO DE EXPERIÊNCIA NA ESCOLA MUNICIPAL  
BELARMINA SOARES, EM PLACAS/PA

275

RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR

286

POSSIBILIDADES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO  
CEI RUTH PASSARINHO EM ALTAMIRA-PA

297

GESTÃO ESCOLAR EM CONTEXTO RURAL

334

RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR:  
O CASO DA ESCOLA LEONARDO DA D'VINCI

342

RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: GESTÃO  
ESCOLAR E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

360

RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM  
GESTÃO ESCOLAR NO CAMPO

367

MINHA EXPERIÊNCIA COMO GESTORA ESCOLAR

375

RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM  
GESTÃO ESCOLAR NA ZONA RURAL DO ASSURINI

393

PROJETO DE GESTÃO ESCOLAR: INTERVENÇÃO  
PEDAGÓGICA O LÚDICO NA MATEMÁTICA

402

RELATO DE EXPERIÊNCIA DIÁLOGOS  
LITERÁRIOS

412

RELATO DE EXPERIÊNCIAS: COMPARTILHANDO  
NOSSAS VIVÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR DA  
EDUCAÇÃO DO CAMPO

424

PROJETO DE AÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR

444

# APRESENTAÇÃO



O presente volume - Educar na Amazônia: Práticas e Experiências de Gestão na Educação Básica na Transamazônica e Xingu – Volume II - reúne um conjunto expressivo de relatos de experiência que evidenciam a complexidade, a diversidade e a potência da gestão escolar na região da Transamazônica e Xingu. A partir de diferentes contextos — urbanos, rurais, ribeirinhos e de tempo integral — os capítulos oferecem um panorama analítico das práticas de gestão que emergem em territórios marcados por desafios estruturais, desigualdades históricas e intensa pluralidade sociocultural. Como se observa em títulos como “Gestão Escolar Participativa na Educação do Campo: Relato de Experiência sobre a Implantação da Primeira Escola de Tempo Integral como Estratégia de Enfrentamento à Vulnerabilidade Social” e “Gestão Escolar em Contexto Rural”, a obra evidencia a centralidade do território na constituição das práticas educativas.

A coletânea destaca a gestão escolar como campo de ação e reflexão, articulando dimensões pedagógicas, administrativas, políticas e comunitárias. Os relatos

apresentados — tais como “Relato de Experiência Profissional na Área de Gestão Escolar da EMEIEF de Ensino em Tempo Integral Padre Eurico Krautler” e “Relato de Experiência Profissional em Gestão Escolar: Fortalecimento da Parceria Escola-Família e Melhoria da Organização Pedagógica na E.M.E.I. Epitácio Pessoa” — revelam processos de tomada de decisão que envolvem participação, diálogo e corresponsabilidade. Esses elementos são fundamentais para compreender a gestão como prática social situada, que se constrói na interação entre sujeitos, instituições e contextos.

O volume também aborda temáticas emergentes no campo da gestão educacional, como o enfrentamento ao assédio moral, a democratização dos espaços escolares, a mediação de conflitos e a construção de ambientes de aprendizagem mais equitativos. O capítulo “Relato de Experiência Profissional na Área de Gestão Escolar: Assédio Moral” exemplifica a relevância de discutir as relações de trabalho e suas implicações para o clima institucional. Já textos como “A Escola como Espaço Público: Impactos da

Circulação da Comunidade no Horário de Aula” ampliam o debate sobre a permeabilidade da escola às dinâmicas sociais do território.

Outro eixo recorrente na obra refere-se às estratégias pedagógicas vinculadas à gestão, evidenciadas em capítulos como “Plantão Pedagógico como Estratégia de Gestão Escolar nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental” e “Projeto de Gestão Escolar: Intervenção Pedagógica – O Lúdico na Matemática”. Tais experiências demonstram que a gestão escolar, quando orientada por princípios democráticos e pedagógicos, contribui diretamente para o desenvolvimento dos estudantes e para a qualificação do trabalho docente.

Este volume reafirma a importância da pesquisa narrativa e dos relatos de experiência como metodologias capazes de produzir conhecimento situado, valorizando a voz dos gestores e gestoras que atuam na Amazônia. Ao sistematizar práticas, desafios e aprendizagens, a obra contribui para o fortalecimento da gestão escolar como campo de estudo e intervenção, oferecendo subsídios para

pesquisadores, profissionais da educação e formuladores de políticas públicas.

Desse modo, Educar na Amazônia – Volume II consolida-se como um registro significativo das práticas de gestão na Transamazônica e Xingu, evidenciando que a educação amazônica se constrói na interseção entre território, cultura, participação e compromisso social. Os relatos aqui reunidos não apenas documentam experiências, mas também inspiram novas reflexões e possibilidades para a gestão educacional em contextos de diversidade e complexidade.

Prof. Dr. Raimundo Sousa

Universidade Federal do Pará – Campus Altamira

Altamira-PA, 31 de março de 2026.

# Capítulo

# 1

## RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR DA EMEIEF DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL PADRE EURICO KRAUTLER



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR DA EMEIEF DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL PADRE EURICO KRAUTLER**

Gisely Acácio da Silva <sup>1</sup>

Pâmela Caroline Gama de Almeida<sup>2</sup>

## **Introdução**

A gestão escolar no contexto da educação em tempo integral demanda ações organizadas, intencionais e sistematizadas, capazes de articular dimensões pedagógicas, administrativas e documentais do trabalho escolar. Nesse modelo de ensino, em que os estudantes permanecem mais tempo na escola e participam de múltiplas atividades formativas, torna-se ainda mais relevante o registro e

---

1 Especialista em Psicopedagogia, Gestora de Escolas Rurais de Vitória do Xingu

2 Pedagoga, Coord. de Políticas Educacional da SEMED-Vitória de Xingu

adocumentação das ações desenvolvidas, tanto para fins pedagógicos quanto para fins administrativos, legais e de prestação de contas.

O diretor escolar exerce papel central nesse processo, pois é responsável por coordenar, acompanhar e dar visibilidade às práticas educativas realizadas no cotidiano da escola. A ausência ou fragilidade de registros documentais compromete não apenas a organização interna da instituição, mas também o acompanhamento das políticas públicas, a avaliação das ações pedagógicas e a transparência da gestão. Além disso, a inexistência de registros sistematizados dificulta a construção da memória institucional da escola, inviabilizando a análise histórica das ações desenvolvidas e a continuidade de projetos pedagógicos ao longo dos anos.

Em escolas de tempo integral, onde coexistem atividades curriculares, projetos interdisciplinares, oficinas, ações culturais e esportivas, a documentação torna-se um instrumento fundamental para evidenciar a intencionalidade pedagógica do trabalho realizado. O

registro adequado dessas práticas possibilita a reflexão sobre o processo educativo, o monitoramento das aprendizagens e o fortalecimento do planejamento coletivo, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Nesse sentido, a gestão documental deve ser compreendida como parte integrante da gestão pedagógica, e não apenas como uma exigência burocrática. Registrar é, sobretudo, um ato pedagógico e político, pois permite tornar visíveis as práticas educativas, valorizar o trabalho docente e assegurar a transparência das ações desenvolvidas pela escola diante da comunidade e dos órgãos do sistema educacional.

Este relato de experiência tem como objetivo descrever e analisar uma prática de gestão desenvolvida pela direção escolar da Escola de Tempo Integral Padre Eurico Krautler, situada na Rodovia PA-415, Km 20, no município de Vitória do Xingu–Pará, frente à dificuldade de evidenciar, por meio de documentos, as atividades desenvolvidas na escola. O texto busca articular a experiência vivenciada com referenciais teóricos da gestão escolar, promovendo o

diálogo entre teoria e prática, de modo a contribuir para a reflexão sobre a importância da organização documental no fortalecimento da gestão escolar e da educação em tempo integral.

## **Identificação Do Contexto**

A Escola de Tempo Integral Padre Eurico Krautler está localizada na Rodovia PA- 415, Km 20, na zona rural do município de Vitória do Xingu, estado do Pará. Trata-se de uma instituição pública que atende estudantes do Ensino Fundamental em regime de tempo integral, ofertando uma proposta pedagógica que contempla tanto os componentes curriculares da base comum quanto atividades complementares desenvolvidas ao longo da jornada ampliada. A organização do tempo escolar possibilita a realização de projetos interdisciplinares, oficinas pedagógicas, atividades culturais, esportivas e momentos destinados ao acompanhamento pedagógico dos estudantes, contribuindo para o desenvolvimento integral e

para a ampliação das oportunidades de aprendizagem.

A comunidade escolar é composta por famílias residentes em áreas rurais e em comunidades próximas à rodovia, apresentando um perfil socioeconômico heterogêneo. Muitos responsáveis exercem atividades relacionadas à agricultura, ao comércio local, a serviços gerais e a trabalhos informais, o que influencia diretamente a dinâmica de participação das famílias na vida escolar. Os estudantes trazem consigo diferentes vivências culturais, sociais e territoriais, o que exige da escola uma proposta pedagógica contextualizada, inclusiva e sensível às especificidades do campo e da zona rural, valorizando os saberes locais e promovendo o respeito à diversidade.

Nesse contexto, a escola assume papel fundamental na promoção de oportunidades educativas que ampliem o repertório cultural dos estudantes e fortaleçam sua formação integral. A diversidade sociocultural presente no ambiente escolar reforça a necessidade de práticas pedagógicas que respeitem as diferenças, promovam a equidade e favoreçam o desenvolvimento de competências cognitivas, sociais

e emocionais. Além disso, a aproximação entre escola, família e comunidade constitui um elemento essencial para o fortalecimento dos vínculos educativos e para a construção de uma proposta pedagógica alinhada à realidade local.

O corpo profissional da escola é composto pelo diretor escolar, equipe gestora, professores das áreas curriculares, monitores responsáveis pelas oficinas do tempo integral, profissionais de apoio, funcionários administrativos e serviços gerais. A atuação integrada desses profissionais amplia as possibilidades educativas e favorece a oferta de atividades diversificadas ao longo do dia escolar. No entanto, essa diversidade de funções e ações exige da gestão escolar maior organização, acompanhamento sistemático e sistematização das práticas desenvolvidas, especialmente no que se refere ao registro e à documentação das atividades. Nesse sentido, a organização documental torna-se fundamental para garantir a coerência do trabalho pedagógico, a transparência da gestão e a visibilidade das ações desenvolvidas no contexto da educação em tempo integral.

## **Descrição Da Experiência De Gestão**

A experiência de gestão relatada refere-se à atuação do diretor escolar diante da problemática da fragilidade na documentação das atividades pedagógicas e formativas desenvolvidas na escola de tempo integral. Embora a instituição realizasse diversos projetos, oficinas, atividades interdisciplinares e ações complementares ao currículo, grande parte dessas práticas não era devidamente registrada, organizada e arquivada de forma sistemática. Essa ausência de registros dificultava a visibilidade do trabalho desenvolvido, comprometia o acompanhamento pedagógico e limitava os processos de avaliação e prestação de contas junto aos órgãos do sistema educacional.

Diante desse cenário, o objetivo central da ação gestora foi estruturar um processo de organização documental que possibilitasse evidenciar as atividades desenvolvidas na escola, garantindo a produção e a sistematização de registros pedagógicos, administrativos e

legais. Para alcançar esse objetivo, foram definidas ações como a criação de rotinas permanentes de registro, a padronização de relatórios pedagógicos e administrativos, a organização de portfólios de projetos e a realização de reuniões formativas com a equipe escolar, voltadas à orientação sobre a importância e o uso dos registros no cotidiano da escola.

A metodologia adotada baseou-se nos princípios da gestão participativa e colaborativa, envolvendo professores, monitores das oficinas do tempo integral e equipe técnica na construção coletiva dos instrumentos de registro. Esse processo buscou valorizar a escuta, o diálogo e o compartilhamento de responsabilidades, de modo que os profissionais se reconhecessem como corresponsáveis pela organização documental da escola. Foram utilizados diferentes recursos, tais como atas de reuniões, planos de ação, relatórios mensais, registros fotográficos, portfólios pedagógicos e arquivos digitais organizados por área de atuação e período letivo, o que contribuiu para maior sistematização e acessibilidade das informações.

Entre os principais desafios enfrentados destacaram-se a resistência inicial de alguns profissionais à cultura do registro, a sobrecarga de trabalho e a falta de familiaridade com instrumentos documentais. Tais dificuldades evidenciaram a necessidade de mudanças de concepção e de práticas no interior da escola. Como estratégias de superação, o diretor escolar promoveu orientações formativas contínuas, dividiu responsabilidades entre os membros da equipe e reforçou, por meio do acompanhamento e do diálogo, a importância do registro como parte integrante do trabalho pedagógico. Essas ações contribuíram para o fortalecimento de uma cultura institucional pautada na organização, na reflexão sobre a prática e na valorização das ações desenvolvidas no contexto da educação em tempo integral.

## **Fundamentação Teórica**

A experiência vivenciada dialoga com concepções contemporâneas de gestão escolar que defendem a

organização, o planejamento e a sistematização das ações como elementos essenciais para a garantia da qualidade do trabalho educativo. Nesse sentido, Libâneo (2013) destaca que a gestão escolar deve assegurar condições organizacionais e pedagógicas capazes de favorecer o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem, compreendendo a escola como um espaço coletivo de trabalho em que as ações precisam ser intencionalmente planejadas, acompanhadas e avaliadas. A ausência de registros sistematizados fragiliza esse processo, uma vez que dificulta a análise das práticas pedagógicas e o acompanhamento do percurso formativo dos estudantes.

Ao abordar a gestão administrativa, Chiavenato (2004) enfatiza a importância dos processos, do controle e da documentação como instrumentos fundamentais para garantir eficiência, transparência e continuidade das ações institucionais. Embora suas contribuições tenham origem no campo da administração, seus princípios dialogam diretamente com a gestão escolar, especialmente no que se refere à necessidade de organização e padronização dos procedimentos. Esses pressupostos sustentaram a decisão do

diretor escolar de fortalecer a cultura do registro na escola, compreendendo a documentação não como mera exigência burocrática, mas como um instrumento estratégico para a gestão e para o acompanhamento do trabalho pedagógico.

Sousa (2010) ressalta que a gestão educacional precisa articular políticas públicas, práticas escolares e mecanismos de acompanhamento e avaliação, de modo a assegurar a efetividade das ações desenvolvidas no interior das instituições de ensino. No contexto da educação em tempo integral, essa articulação torna-se ainda mais relevante, uma vez que o modelo pressupõe a ampliação do tempo, dos espaços e das oportunidades educativas. Nesse cenário, a documentação das atividades pedagógicas e formativas assume papel fundamental para evidenciar o cumprimento das diretrizes e dos objetivos previstos nas políticas públicas, além de possibilitar a avaliação contínua das ações implementadas.

Dessa forma, os referenciais teóricos analisados orientaram a prática do diretor escolar, reforçando a compreensão de que registrar, organizar e socializar

as ações pedagógicas constitui parte indissociável do processo educativo. A fundamentação teórica contribuiu para ressignificar o papel da documentação na escola, fortalecendo uma gestão mais organizada, reflexiva e comprometida com a qualidade social da educação, especialmente no âmbito da educação em tempo integral.

### **Análise Crítica Da Experiência**

Os resultados obtidos a partir da reorganização documental evidenciaram avanços significativos no âmbito da gestão escolar. Observou-se maior clareza e sistematização das atividades pedagógicas desenvolvidas ao longo da jornada de tempo integral, o que possibilitou um acompanhamento mais efetivo das ações realizadas por professores, monitores e demais profissionais envolvidos no processo educativo. A organização dos registros contribuiu, ainda, para o fortalecimento do planejamento pedagógico, permitindo maior alinhamento entre os objetivos propostos, as atividades desenvolvidas e os resultados alcançados.

Outro impacto relevante foi a melhoria na comunicação institucional com a Secretaria Municipal de Educação e demais órgãos responsáveis pelo acompanhamento das políticas públicas educacionais. A existência de registros organizados e acessíveis favoreceu a prestação de contas, o monitoramento das ações e a visibilidade do trabalho desenvolvido na escola, reforçando a transparência da gestão e a credibilidade da instituição perante os órgãos do sistema educacional.

Entretanto, a experiência apresentou limites que merecem ser considerados. A consolidação de uma cultura de registro demandou tempo, acompanhamento contínuo e mudanças de postura por parte da equipe escolar. Inicialmente, alguns profissionais demonstraram resistência ao processo, associando a documentação a uma prática meramente burocrática e desvinculada da ação pedagógica. Esse cenário evidenciou a necessidade de ressignificar o papel dos registros no cotidiano escolar, compreendendo-os como instrumentos de reflexão, planejamento e avaliação das práticas educativas.

A análise crítica da experiência revelou, portanto, que a documentação escolar deve ser entendida como um elemento pedagógico e de gestão, e não apenas como uma exigência administrativa. Nesse sentido, destacou-se a importância da formação continuada da equipe para o uso consciente, eficiente e intencional dos registros, bem como o papel fundamental da liderança do diretor escolar na mediação desse processo. A atuação do gestor, pautada no diálogo, na orientação e no acompanhamento sistemático, mostrou-se decisiva para o engajamento da equipe e para o fortalecimento de uma gestão escolar mais organizada, reflexiva e comprometida com a qualidade do trabalho educativo.

## **Conclusão**

A experiência de gestão desenvolvida na Escola de Tempo Integral Padre Eurico Krautler evidenciou que a organização documental constitui um elemento fundamental para dar visibilidade às ações pedagógicas,

fortalecer os processos de gestão escolar e assegurar maior transparência às práticas desenvolvidas no cotidiano da instituição. Ao sistematizar os registros das atividades realizadas ao longo da jornada ampliada, a escola passou a dispor de instrumentos que possibilitam o acompanhamento contínuo do trabalho pedagógico, a avaliação das ações implementadas e a tomada de decisões mais fundamentadas por parte da equipe gestora, contribuindo para uma gestão mais eficiente e orientada por evidências.

Os principais aprendizados decorrentes dessa experiência referem-se à necessidade de sistematização das práticas pedagógicas e administrativas, à valorização do trabalho colaborativo e à importância de uma liderança comprometida com a qualidade do processo educativo. A atuação do diretor escolar mostrou-se decisiva para a consolidação de uma cultura de registro e acompanhamento das atividades, uma vez que coube a esse profissional mobilizar a equipe, orientar os processos de documentação e garantir que os registros fossem compreendidos como parte integrante do trabalho pedagógico, e não como mera

exigência burocrática. Esse movimento contribuiu para ressignificar o papel da documentação no cotidiano escolar, fortalecendo o compromisso coletivo com a organização e a intencionalidade das ações educativas.

A experiência também reforçou que a documentação escolar desempenha papel estratégico na organização do trabalho coletivo, no fortalecimento do planejamento pedagógico e na promoção de uma gestão mais democrática e participativa. Ao tornar visíveis as ações desenvolvidas por professores, monitores e demais profissionais, os registros contribuem para a construção da memória institucional da escola, possibilitando a continuidade dos projetos pedagógicos e o aprimoramento das práticas ao longo do tempo. Além disso, a sistematização documental favorece a comunicação com as famílias, a comunidade e os órgãos do sistema educacional, ampliando a transparência e a legitimidade das ações desenvolvidas.

Espera-se que este relato de experiência contribua para outras práticas de gestão escolar, especialmente em escolas de tempo integral, ao evidenciar a documentação

como instrumento de planejamento, avaliação e transparência. O estudo reafirma, ainda, a importância do investimento na formação continuada dos profissionais e no fortalecimento da liderança escolar como caminhos fundamentais para a qualificação da gestão e para a efetivação de uma educação integral comprometida com a qualidade social do ensino, com a equidade e com o direito de aprendizagem de todos os estudantes.

## **Referências**

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Brasília: MEC, 2018.

BRASIL. Política Nacional de Educação Integral. Brasília: Ministério da Educação, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2019.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2020.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SOUSA, Sandra Zákia. Avaliação e gestão da educação básica. Campinas: Autores Associados, 2014.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. 23. ed. Campinas: Papyrus, 2021.

# Capítulo

# 2

## GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO DO CAMPO: RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA PRIMEIRA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL COMO ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO À VULNERABILIDADE SOCIAL



# **GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO DO CAMPO: RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA PRIMEIRA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL COMO ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO À VULNERABILIDADE SOCIAL**

Iara Patrícia da Silva Duarte de Sousa<sup>1</sup>

Márcio Rocha da Costa<sup>2</sup>

## **Introdução**

A escola referência para este relato é a Escola Municipal do Campo Doutor Acy de Jesus Barros Pereira, integrante da Rede Municipal de Ensino de Anapu-PA, situada em contexto de educação do campo e atendendo

---

1 Especialista em Gestão Escolar, Docente na EMEF Getúlio Vargas

2 Pedagogo, Gestor da Educação do Campo na SEMED-Anapu

estudantes oriundos de comunidades marcadas por vulnerabilidade social, baixo acesso a políticas públicas e fragilidades socioeconômicas.

A implantação da educação em tempo integral no município de Anapu encontra respaldo no marco legal local, especialmente na Lei Municipal nº 376/2024, que institui e regulamenta a Política Municipal de Educação Integral, orientando a ampliação da jornada escolar como estratégia para a promoção do desenvolvimento integral dos estudantes, da proteção social e da melhoria da qualidade da educação pública.

Em consonância com essa legislação, a Secretaria Municipal de Educação de Anapu (SEMED) elaborou o Documento Orientador da Política de Educação Integral da Rede Municipal de Ensino, que define princípios, objetivos e diretrizes pedagógicas e organizacionais para a implementação das escolas de tempo integral, considerando as especificidades da educação do campo, a articulação intersetorial e a participação da comunidade escolar.

Além disso, a implantação da educação integral no

município está alinhada à Meta 6 do Plano Municipal de Educação (PME) de Anapu, que estabelece como objetivo a oferta de educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas da rede municipal, de forma a atender ao menos 25% dos alunos da educação básica, reafirmando o compromisso do poder público municipal com a ampliação da jornada escolar e com a efetivação de políticas educacionais voltadas à formação humana integral.

Nesse contexto, a Escola Municipal Doutor Aey de Jesus Barros Pereira foi selecionada para a implantação da primeira experiência de educação em tempo integral na zona rural do município, como resposta institucional ao diagnóstico intersetorial que identificou situações de vulnerabilidade social, evasão escolar e exposição de crianças e adolescentes a riscos sociais. A iniciativa constituiu-se como estratégia educativa e de proteção social, alinhada às políticas públicas municipais e aos princípios da gestão democrática e participativa.

A gestão escolar, especialmente em contextos marcados por vulnerabilidade social, assume papel

estratégico na garantia do direito à educação e na promoção do desenvolvimento integral de crianças e adolescentes. No âmbito da educação pública brasileira, a gestão democrática e participativa tem sido amplamente defendida como princípio orientador das políticas educacionais e das práticas institucionais, conforme preconiza a legislação educacional vigente e os estudos de Libâneo (2013).

Em áreas rurais e comunidades do campo, os desafios enfrentados pela escola tornam-se ainda mais complexos, uma vez que se articulam a fatores sociais, econômicos e culturais específicos. O aumento do uso de drogas por crianças e adolescentes, identificado nas proximidades da escola municipal do campo daquela vila, revelou-se como uma problemática que extrapola os limites da instituição escolar, exigindo respostas intersetoriais e estratégias de gestão inovadoras.

Diante desse cenário, a Secretaria Municipal de Educação (SEMED), em articulação com a equipe pedagógica da escola identificou através de outros órgãos públicos, como o Centro de Referência de Assistência

Social (CRAS), o Conselho Tutelar e a comunidade local a fragilidade, sendo assim, deliberou pela implantação da primeira escola de tempo integral do campo no município, como estratégia de enfrentamento à vulnerabilidade social e de fortalecimento do processo educativo.

Este trabalho tem como objetivo relatar e analisar a experiência de gestão escolar e técnicos da Semed participativa vivenciada no processo de implantação dessa escola de tempo integral, articulando as práticas adotadas, os desafios enfrentados e as estratégias de superação aos referenciais teóricos da gestão escolar e educacional. O estudo está voltado ao nível de especialização, adotando linguagem acadêmica e abordagem reflexiva.

Metodologicamente, trata-se de um relato de experiência com abordagem qualitativa, fundamentado na análise crítica da prática profissional, conforme defendem Fiorentini e Lorenzato (2012), para quem a reflexão sistematizada sobre a prática constitui um campo legítimo de produção de conhecimento científico na área educacional.

## **Gestão Escolar Democrática E Participativa**

A gestão escolar democrática é compreendida como um processo coletivo, baseado na participação efetiva dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. Libâneo (2013) destaca que a gestão democrática pressupõe a descentralização das decisões, o diálogo permanente e a corresponsabilização dos atores educacionais pelo projeto pedagógico da escola. De fato, houve essa preocupação em dividir com os agentes desse processo a responsabilidade para aceitação, implantação e organização.

Nesse sentido, a experiência relatada neste trabalho dialoga diretamente com a concepção de gestão defendida por Libâneo (2013, p. 124), quando afirma que “a escola é um espaço social e político, no qual as decisões pedagógicas precisam considerar as condições reais de vida dos estudantes”.

## **Escola Do Campo E Educação Integral**

A educação do campo constitui uma modalidade que reconhece as especificidades culturais, sociais e econômicas das populações rurais. Demétrio (2016) ressalta que a escola do campo deve assumir um papel estratégico no fortalecimento da identidade comunitária e na promoção do desenvolvimento local.

A educação integral, por sua vez, amplia o tempo e os espaços educativos, buscando a formação plena do estudante. Conforme Libâneo (2015), a escola de tempo integral não deve ser compreendida apenas como extensão da jornada escolar, mas como reorganização curricular e pedagógica voltada ao desenvolvimento integral do sujeito.

Nessa perspectiva, a implantação da escola integral do campo representou uma estratégia concreta de enfrentamento à vulnerabilidade social, ao oferecer proteção social, acompanhamento pedagógico e atividades formativas diversificadas.

## **Gestão, Planejamento E Administração Educacional**

Do ponto de vista administrativo, Chiavenato (2014) enfatiza que o planejamento é uma função essencial da gestão, pois permite antecipar problemas, definir metas e organizar recursos. Na gestão educacional, o planejamento assume caráter estratégico, especialmente quando envolve processos de implantação e inovação.

Para o autor, “administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para alcançar objetivos” (CHIAVENATO, 2014, p. 36). Tal concepção fundamentou as ações desenvolvidas pela SEMED no processo de organização da escola integral, especialmente no que se refere à articulação com a equipe de engenharia e aos procedimentos burocráticos de licitação.

### **Contexto E Caracterização Da Experiência**

A experiência ocorreu em uma escola municipal do campo, situada em uma comunidade marcada por

vulnerabilidade social, baixo acesso a políticas públicas e crescente envolvimento de crianças e adolescentes com drogas. O diagnóstico da situação foi construído de forma intersetorial, a partir de reuniões entre SEMED, CRAS, Conselho Tutelar, Polícia e representantes da comunidade.

A partir desse levantamento, identificou-se a necessidade de uma intervenção educativa estruturante, que retirasse os jovens da ociosidade e os mantivesse em um ambiente educativo seguro, acolhedor e formativo. Nesse contexto, surgiu a proposta de implantação da primeira escola de tempo integral do campo no município.

## **Descrição Do Processo De Implantação**

### **Diagnóstico Semed e pedagógico.**

O processo iniciou-se com reuniões internas na SEMED, envolvendo equipe técnica, pedagógica e administrativa para o enfrentamento de problemas sociais complexos, pois permite a construção de soluções integradas.

Posteriormente, a proposta foi apresentada à comunidade escolar e às famílias, em reuniões ampliadas, com escuta ativa e esclarecimento dos objetivos da escola integral.

### **Aceitação das Famílias e Articulação Comunitária**

A aceitação das famílias constituiu etapa decisiva para a implantação do projeto. Libâneo (2013) ressalta que o sucesso das ações escolares está diretamente relacionado ao envolvimento da família no processo educativo. Após reuniões e alinhamentos, obteve-se retorno positivo da maioria das famílias.

### **Organização do Espaço Físico e Estrutura Administrativa**

Com a aprovação comunitária, iniciou-se a organização do espaço físico da escola. Entretanto, constatou-se que a estrutura existente não comportaria

todas as modalidades de ensino. Assim, optou-se por atender apenas os alunos do 6º ao 9º ano, decisão tomada de forma coletiva e estratégica.

### **Organização da Equipe Pedagógica e Administrativa**

A composição da equipe pedagógica e administrativa foi pautada na adequação ao modelo de educação integral. Fiorentini (2011) destaca que mudanças estruturais exigem formação continuada e engajamento dos profissionais envolvidos.

### **Desafios Enfrentados No Processo**

Entre os principais desafios, destacam-se as limitações da estrutura física, a necessidade de adequação orçamentária e os trâmites burocráticos de licitação. Com a equipe técnica da Secretaria, foram elaborados projetos e ofícios em parceria com a equipe de engenharia da SEMED, além de reuniões com a Secretária Municipal de Educação

para aprovação e definição de cronograma.

Chiavenato (2014) enfatiza que obstáculos administrativos são comuns em processos inovadores, exigindo liderança, negociação e capacidade de adaptação. Principalmente na gestão pública, os enfrentamentos burocráticos fazem parte da rotina da secretaria para organizar os processos.

### **Contribuições Da Experiência Para A Gestão Escolar**

A experiência reforçou a importância da gestão participativa, do planejamento estratégico e da articulação intersetorial. Conforme Sousa (2018), práticas colaborativas fortalecem a escola como espaço de proteção social e transformação.

Além disso, evidenciou-se que a escola integral do campo pode constituir uma política pública eficaz no enfrentamento da vulnerabilidade social.

## **Considerações Finais**

O relato apresentado evidencia que a gestão escolar, quando fundamentada em princípios democráticos, planejamento estratégico e articulação comunitária, pode produzir impactos significativos na vida dos estudantes e da comunidade.

A implantação da primeira escola de tempo integral do campo no município representou não apenas uma inovação educacional, mas uma estratégia concreta de proteção social e garantia do direito à educação.

Conclui-se que experiências como esta reafirmam o papel social da escola e da gestão educacional comprometida com a transformação da realidade.

## **Referências**

DEMÉTRIO, Ana Paula. Educação do campo e políticas públicas. São Paulo: Cortez, 2016.

FIorentini, Dario. Pesquisas em educação matemática: concepções e métodos. Campinas: Autores Associados,

2011.

FIorentini, D.; Lorenzato, S. Investigação em educação matemática. Campinas: Autores Associados, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2015.

SOUSA, Maria do Socorro. Gestão democrática da educação. Brasília: Liber Livro, 2018.

# Capítulo

# 3

## RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA



# RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Daniel Beltrano da Silva<sup>1</sup>

## Introdução

A gestão democrática da educação constitui um princípio norteador das políticas públicas educacionais e um elemento essencial para o fortalecimento da escola pública. No âmbito da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), a gestão democrática se materializa por meio do planejamento participativo, do acompanhamento sistemático das unidades escolares e do apoio técnico-pedagógico aos gestores e coordenadores pedagógicos.

Este Relato de Experiência tem como objetivo apresentar ações desenvolvidas pela SEMED no acompanhamento e fortalecimento da gestão escolar

---

1 Esp. em Gestão e Administração Escolar, Coordenador na SEMED Altamira

democrática na rede municipal de ensino, destacando estratégias de orientação, formação, monitoramento e avaliação das práticas pedagógicas e administrativas das escolas. As ações descritas buscaram promover a participação da comunidade escolar, o alinhamento dos Projetos Político-Pedagógicos às diretrizes da rede e a melhoria dos indicadores educacionais.

Ao sistematizar essa experiência, pretende-se contribuir para o debate sobre o papel da gestão educacional na consolidação de práticas democráticas, evidenciando a importância da atuação articulada entre Secretaria, escolas e comunidade para a garantia do direito à educação com qualidade social.

### **Identificação do Contexto Escolar**

A experiência relatada refere-se à atuação do coordenador pedagógico no âmbito da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), no acompanhamento, orientação e monitoramento das unidades escolares da rede municipal

de ensino. Essa atuação ocorre em um contexto educacional marcado pela diversidade de realidades escolares, abrangendo diferentes etapas e modalidades de ensino, como Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

No exercício da função, o coordenador pedagógico da Secretaria desempenha papel estratégico na articulação entre as diretrizes educacionais da rede e as práticas pedagógicas desenvolvidas nas escolas, atuando de forma colaborativa com gestores escolares, coordenadores pedagógicos das unidades, professores e equipes técnicas. O contexto envolve o acompanhamento da implementação dos Projetos Político- Pedagógicos, a análise de indicadores educacionais, o apoio aos processos de planejamento, avaliação e formação continuada, bem como o fortalecimento da gestão escolar democrática.

A atuação da coordenação pedagógica da SEMED está inserida em um cenário de constantes desafios, como a necessidade de recomposição das aprendizagens, o enfrentamento das desigualdades educacionais, a garantia

do direito à aprendizagem e a melhoria dos resultados educacionais da rede. Nesse sentido, o trabalho desenvolvido prioriza o diálogo, a escuta ativa e a participação coletiva, respeitando a autonomia das escolas e promovendo ações alinhadas às políticas públicas educacionais e às normativas vigentes.

Assim, o contexto escolar identificado evidencia a importância da coordenação pedagógica da Secretaria como instância mediadora, formativa e articuladora, contribuindo para a consolidação de práticas pedagógicas mais democráticas, integradas e comprometidas com a qualidade social da educação.

## **Descrição da Experiência**

A experiência relatada refere-se à atuação do coordenador pedagógico no âmbito da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), com foco no fortalecimento da gestão escolar democrática e na qualificação dos processos pedagógicos das unidades escolares da rede municipal de

ensino. As ações desenvolvidas tiveram como eixo central o acompanhamento sistemático das escolas, a orientação pedagógica aos gestores e coordenadores pedagógicos escolares e a promoção de práticas participativas no planejamento e na avaliação das ações educativas.

Entre as principais atividades realizadas, destacam-se as visitas técnicas e pedagógicas às unidades escolares, realizadas de forma periódica, com o objetivo de conhecer a realidade de cada escola, identificar demandas, analisar práticas pedagógicas e apoiar a implementação das diretrizes educacionais da rede. Durante essas visitas, foram promovidos momentos de escuta e diálogo com as equipes escolares, buscando fortalecer a corresponsabilidade e a participação coletiva nos processos decisórios.

A coordenação pedagógica da SEMED também atuou na orientação e no acompanhamento da elaboração, revisão e execução dos Projetos Político-Pedagógicos (PPP), incentivando a participação da comunidade escolar e o alinhamento dos documentos às normativas legais e às metas educacionais do município. Paralelamente, foram

desenvolvidas ações de formação continuada para gestores, coordenadores pedagógicos e professores, abordando temas como planejamento pedagógico, avaliação da aprendizagem, alfabetização, recomposição das aprendizagens e práticas inclusivas.

Outro aspecto relevante da experiência foi o monitoramento dos indicadores educacionais da rede, por meio da análise de dados de rendimento, frequência e aprendizagem dos estudantes. Esses dados subsidiaram a construção de planos de ação pedagógicos, elaborados de forma colaborativa, visando à superação das dificuldades identificadas e à melhoria da qualidade do ensino. A atuação da coordenação esteve pautada na mediação, no apoio técnico-pedagógico e no fortalecimento da autonomia das escolas, respeitando suas especificidades e contextos.

De modo geral, a experiência evidenciou a importância do papel da coordenação pedagógica da Secretaria como articuladora entre as políticas públicas educacionais e a prática escolar, contribuindo para a consolidação de uma gestão democrática, participativa e

comprometida com a garantia do direito à aprendizagem de todos os estudantes

## **Fundamentos Teóricos e a Experiência da Gestão Escolar**

A gestão escolar democrática fundamenta-se em princípios legais, pedagógicos e políticos que reconhecem a escola como um espaço coletivo de construção do conhecimento e de exercício da cidadania. No Brasil, esse princípio está assegurado na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que estabelece a gestão democrática do ensino público como um dos pilares da organização educacional. Esses marcos legais orientam práticas que valorizam a participação, a autonomia, a transparência e a corresponsabilidade no âmbito escolar.

Do ponto de vista teórico, autores como Paro (2012) defendem que a gestão escolar deve ultrapassar uma lógica meramente administrativa, assumindo um

caráter político-pedagógico, no qual as decisões são construídas coletivamente e orientadas para a garantia do direito à educação. Libâneo (2013) destaca que a gestão democrática se concretiza por meio da participação efetiva da comunidade escolar no planejamento, na execução e na avaliação das ações educativas, fortalecendo o Projeto Político- Pedagógico como instrumento de identidade e organização do trabalho escolar.

Na experiência vivenciada no âmbito da Secretaria Municipal de Educação, esses fundamentos teóricos se materializaram nas ações de acompanhamento pedagógico, orientação aos gestores e coordenadores escolares e incentivo à construção coletiva dos Projetos Político-Pedagógicos. A atuação da coordenação pedagógica da SEMED buscou promover espaços de diálogo, escuta e reflexão, reconhecendo as especificidades de cada unidade escolar e fortalecendo a autonomia das equipes, em consonância com as diretrizes da rede.

A prática da gestão escolar democrática também se relaciona com a concepção de avaliação formativa e

com o uso pedagógico dos dados educacionais. Conforme defendido por Hoffmann (2014), a avaliação deve ser compreendida como um processo contínuo, diagnóstico e mediador da aprendizagem. Nesse sentido, o monitoramento dos indicadores educacionais da rede subsidiou a elaboração de planos de ação pedagógicos, construídos de forma colaborativa, visando à melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

Assim, a experiência relatada evidencia que a articulação entre os fundamentos teóricos da gestão democrática e a prática cotidiana da coordenação pedagógica na Secretaria de Educação contribui para o fortalecimento da escola pública, promovendo uma gestão mais participativa, reflexiva e comprometida com a qualidade social da educação.

### **Análise Crítica da Gestão Escolar Democrática**

A análise crítica da gestão escolar democrática, a partir da experiência vivenciada no âmbito da Secretaria

Municipal de Educação, evidencia que sua efetivação vai além do cumprimento de dispositivos legais, exigindo mudanças culturais, organizacionais e pedagógicas no cotidiano das escolas e dos sistemas de ensino. Embora a gestão democrática seja amplamente reconhecida como princípio orientador da educação pública, sua concretização enfrenta desafios que demandam reflexão contínua e ações intencionais por parte dos gestores e das equipes pedagógicas.

Um dos principais avanços observados refere-se ao fortalecimento dos espaços de diálogo e participação nas unidades escolares, especialmente por meio do acompanhamento pedagógico, das formações continuadas e da orientação para a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico. Essas ações contribuíram para ampliar a corresponsabilidade das equipes escolares e para o reconhecimento da escola como espaço de decisões compartilhadas. No entanto, ainda se identificam limitações relacionadas à participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, sobretudo das famílias e dos

estudantes, o que aponta para a necessidade de estratégias mais inclusivas e sistemáticas de mobilização e escuta.

Outro aspecto relevante diz respeito ao equilíbrio entre a autonomia das escolas e as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Educação. A experiência demonstrou que, embora as normativas e orientações da rede sejam fundamentais para garantir a equidade e a qualidade do ensino, sua implementação deve considerar as especificidades de cada contexto escolar. Nesse sentido, a atuação da coordenação pedagógica da SEMED como instância mediadora mostrou-se essencial para evitar práticas centralizadoras e promover uma gestão mais dialógica e colaborativa.

A análise crítica também evidencia desafios relacionados à formação dos gestores e coordenadores pedagógicos para o exercício da gestão democrática. Em alguns contextos, ainda prevalecem concepções hierárquicas e burocráticas de gestão, que dificultam a participação coletiva e a construção de práticas pedagógicas mais reflexivas.

Tal constatação reforça a importância de políticas permanentes de formação continuada, voltadas ao desenvolvimento de competências técnicas, pedagógicas e relacionais.

Por fim, a experiência analisada demonstra que a gestão escolar democrática é um processo em construção, marcado por avanços, tensões e aprendizados contínuos. Sua consolidação requer compromisso político, investimento em formação, fortalecimento dos espaços participativos e acompanhamento sistemático das práticas escolares. Ao reconhecer seus limites e potencialidades, a gestão democrática se afirma como um caminho possível e necessário para a promoção de uma educação pública mais justa, participativa e socialmente referenciada.

## **Conclusão**

A experiência relatada evidencia que a gestão escolar democrática se constitui como um princípio fundamental para a organização e o fortalecimento da

educação pública, especialmente quando compreendida como um processo contínuo de construção coletiva. A atuação da coordenação pedagógica no âmbito da Secretaria Municipal de Educação demonstrou que o acompanhamento sistemático das escolas, aliado ao diálogo, à escuta ativa e à orientação pedagógica, contribui significativamente para a qualificação das práticas de gestão e para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

Ao longo da experiência, foi possível constatar avanços importantes no fortalecimento da participação das equipes escolares, na organização do trabalho pedagógico e na valorização do Projeto Político-Pedagógico como instrumento norteador da ação educativa. Contudo, também se evidenciaram desafios relacionados à consolidação de práticas participativas, à formação continuada dos gestores e coordenadores pedagógicos e à ampliação do envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios.

Nesse sentido, a gestão escolar democrática mostrou-se como um caminho possível e necessário, porém em permanente construção, que exige compromisso

político,

investimento em formação e ações articuladas entre a Secretaria de Educação e as unidades escolares. A experiência reforça o papel da coordenação pedagógica da SEMED como instância mediadora e formativa, responsável por articular políticas públicas educacionais às realidades escolares, respeitando suas especificidades e promovendo a autonomia com responsabilidade.

Por fim, conclui-se que a consolidação da gestão democrática contribui para a construção de uma escola mais participativa, inclusiva e comprometida com a qualidade social da educação, reafirmando o direito à aprendizagem e à formação integral dos estudantes. O relato apresentado busca, assim, contribuir para a reflexão e o aprimoramento das práticas de gestão educacional, fortalecendo o compromisso coletivo com uma educação pública de qualidade.

## Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 57. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2019.

HOFFMANN, Jussara. Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade. 33. Ed. Porto Alegre: Mediação, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. Ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. 10. Ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia. 42. Ed.

Campinas: Autores Associados, 2018.

# Capítulo

# 4

## RELATO DE EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EMEIF ONEIDE DE SOUSA TAVARES



# RELATO DE EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EMEIF ONEIDE DE SOUSA TAVARES

Cleverlei Botelho Pollmeier<sup>1</sup>

## Identificação do contexto

O presente relato de experiência refere-se à prática de gestão escolar desenvolvida em uma escola pública municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Oneide de Sousa Tavares, localizada na zona rural do município de Altamira, no estado do Pará. A instituição atende estudantes oriundos de comunidades rurais, com características socioeconômicas marcadas pela agricultura familiar, trabalho informal e acesso limitado a políticas públicas essenciais.

A escola possui porte pequeno a médio, com número reduzido de turmas e equipe profissional composta

---

1 Pedagogogo, Gestor escolar na EMEIF Rui Barbosa

por diretor escolar, coordenação pedagógica, secretaria, professores, agentes de apoio e demais servidores. A comunidade escolar caracteriza-se pela forte relação entre escola e famílias, embora historicamente a participação dos pais e responsáveis nos processos decisórios tenha sido limitada, em razão de uma cultura administrativa centralizadora e de dificuldades de acesso à informação e formação política.

### **Descrição da experiência**

A experiência relatada refere-se ao exercício da função de diretor escolar no período de 2017, na EMEIF Oneide de Sousa Tavares, em um contexto marcado por desafios administrativos, pedagógicos e relacionais. Ao assumir a direção da escola, foi possível identificar um modelo de gestão ainda fortemente centralizado, com baixa participação dos professores, funcionários e famílias nos processos decisórios, além de fragilidades no acompanhamento sistemático da aprendizagem dos

estudantes.

O diagnóstico inicial evidenciou a necessidade de reorganização do trabalho escolar, tanto no âmbito administrativo quanto pedagógico. A partir dessa constatação, definiu-se como objetivo central da gestão fortalecer a participação coletiva, promover a transparência das ações e alinhar as práticas administrativas às necessidades pedagógicas da escola, compreendendo que a função do diretor escolar ultrapassa a dimensão burocrática e assume caráter essencialmente educativo.

Entre as primeiras ações desenvolvidas, destacou-se a reorganização da rotina de reuniões pedagógicas e administrativas, garantindo periodicidade, planejamento prévio e registro das decisões. As reuniões passaram a ser concebidas como espaços formativos e deliberativos, favorecendo o diálogo entre os profissionais e a construção coletiva de encaminhamentos. Paralelamente, investiu-se no fortalecimento do Conselho Escolar, com a ampliação da participação dos diferentes segmentos e a valorização de seu papel deliberativo.

Outro eixo fundamental da experiência foi a revisão e atualização do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do Regimento Escolar. Esse processo foi conduzido de forma participativa, envolvendo professores, funcionários e representantes da comunidade, com o objetivo de ressignificar esses documentos como instrumentos orientadores da prática escolar. As discussões coletivas possibilitaram maior clareza sobre a identidade da escola, seus princípios, metas e responsabilidades compartilhadas.

No campo pedagógico, a gestão priorizou o acompanhamento sistemático da aprendizagem dos estudantes. Foram instituídos momentos específicos para análise de resultados, discussão de estratégias de intervenção pedagógica e troca de experiências entre os docentes. Os conselhos de classe passaram a assumir caráter mais reflexivo, deixando de ser apenas espaços de registro de notas para se constituírem em momentos de análise crítica do processo de ensino-aprendizagem.

A relação com as famílias também foi objeto de atenção especial. Reconhecendo as dificuldades de

participação impostas pelas condições socioeconômicas da comunidade, a direção escolar buscou diversificar as estratégias de comunicação e envolvimento, promovendo assembleias gerais, reuniões temáticas e momentos de escuta das demandas das famílias. Embora a participação não tenha se dado de forma homogênea, observou-se progressivo fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade.

No âmbito administrativo e financeiro, a gestão adotou princípios de transparência e corresponsabilidade na utilização dos recursos disponíveis, especialmente aqueles oriundos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). As decisões sobre aplicação dos recursos passaram a ser discutidas coletivamente, fortalecendo a confiança da comunidade escolar na direção da escola e ampliando o sentimento de pertencimento.

Ao longo do processo, diversos desafios se fizeram presentes, como a resistência inicial de alguns profissionais às mudanças propostas, a sobrecarga de demandas administrativas e as limitações estruturais e financeiras

da escola pública. Para enfrentar tais desafios, a atuação do diretor escolar pautou-se na mediação de conflitos, no diálogo permanente e na construção de consensos possíveis, compreendendo que a mudança cultural demanda tempo, persistência e coerência entre discurso e prática.

Assim, a experiência de gestão desenvolvida caracterizou-se como um processo contínuo de aprendizagem institucional e profissional, no qual a prática cotidiana foi constantemente refletida e ressignificada à luz dos princípios da gestão democrática.

## **Fundamentação teórica**

Este relato ancora-se nos estudos sobre gestão escolar democrática, liderança educacional e organização do trabalho pedagógico, compreendendo a escola como um espaço social, político e formativo. A gestão democrática, prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), estabelece a participação da comunidade escolar como

princípio estruturante da organização da escola pública.

Libâneo (2004) concebe a gestão escolar como um conjunto de ações intencionalmente organizadas para viabilizar o trabalho pedagógico e garantir a aprendizagem dos alunos, destacando que a dimensão administrativa deve estar a serviço da dimensão pedagógica. Na experiência vivenciada, esse pressuposto orientou as decisões do diretor escolar, especialmente no que se refere ao planejamento coletivo, à organização do tempo escolar e ao acompanhamento sistemático das práticas docentes.

Sousa e Demétrio (2012) ressaltam que a gestão democrática pressupõe a criação de espaços efetivos de participação, superando práticas meramente formais. Tal concepção influenciou diretamente o fortalecimento do Conselho Escolar e a revisão coletiva do Projeto Político-Pedagógico, compreendidos como instrumentos vivos de organização e identidade da escola, e não apenas como exigências burocráticas.

Paro (2007) enfatiza que a participação da comunidade escolar constitui um exercício político e

educativo, na medida em que possibilita aos sujeitos a vivência da democracia no cotidiano escolar. Nesse sentido, a atuação da gestão escolar buscou estimular a participação consciente de pais, professores e funcionários, reconhecendo os limites impostos pelas condições socioeconômicas da comunidade, mas sem renunciar ao princípio da corresponsabilidade.

No campo da liderança educacional, Lück (2008) defende que o gestor escolar deve atuar como líder pedagógico, mediador de conflitos e articulador de pessoas, promovendo o trabalho em equipe e a construção de uma visão compartilhada. Essa concepção orienta a postura adotada na condução da escola, priorizando o diálogo, a escuta ativa e a tomada de decisões coletivas, especialmente em contextos de conflito ou resistência às mudanças.

A gestão participativa caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escolar, de sua cultura e de seus resultados. Luck (1996, p. 37) enfatiza que:

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

Nesse sentido trazer as pessoas que estão envolvidas no processo educacional, é trazer a comunidade para o debate sobre a prática a ser viabilizada no interior da escola, representa o ponto alto no processo de gestão participativa, enquanto enfrentamento e negociação do caminho que queremos dar para a educação no meio em que vivemos.

Chiavenato (2004), ao tratar da gestão de pessoas nas organizações, destaca a importância da liderança participativa e da valorização dos sujeitos como elementos centrais para o alcance dos objetivos institucionais. A aplicação desses princípios no contexto escolar contribuiu

para o fortalecimento do clima organizacional e para o aumento do comprometimento dos profissionais com o projeto educativo da escola.

Do ponto de vista pedagógico, Fiorentini (2008) ressalta a relevância do trabalho colaborativo e da reflexão coletiva sobre a prática docente como estratégias para o desenvolvimento profissional e a melhoria da aprendizagem. As reuniões pedagógicas, os conselhos de classe e os momentos formativos realizados na escola materializaram esse referencial, possibilitando a análise conjunta dos resultados educacionais e o redirecionamento das ações pedagógicas.

Dessa forma, a experiência relatada evidencia que os referenciais teóricos não foram utilizados apenas como suporte conceitual, mas como elementos orientadores das práticas de gestão desenvolvidas.

### **Análise crítica**

A gestão democrática desenvolvida a partir da

atuação do diretor escolar evidencia que os resultados alcançados são fruto de um processo gradual, construído cotidianamente, permeado por avanços, tensões e desafios estruturais. A adoção de práticas participativas contribuiu significativamente para a redefinição das relações de poder no interior da escola, deslocando a centralidade decisória da figura do diretor para uma lógica mais coletiva e dialógica.

No âmbito pedagógico, observou-se maior comprometimento dos docentes com o planejamento coletivo e com o acompanhamento do desempenho dos estudantes. A realização sistemática de conselhos de classe, reuniões pedagógicas e momentos formativos possibilitou uma leitura mais qualificada dos indicadores de aprendizagem, permitindo intervenções mais coerentes com as necessidades reais dos alunos. Esse movimento dialoga com Libâneo, ao afirmar que a gestão escolar deve estar diretamente articulada à melhoria da aprendizagem e à qualidade social da educação.

No campo das relações interpessoais, a gestão democrática favoreceu a construção de um clima

organizacional mais colaborativo, pautado no respeito mútuo, na escuta e na corresponsabilidade. Entretanto, esse processo não se deu sem resistências. Parte dos profissionais demonstrou dificuldades em romper com práticas historicamente centralizadoras, o que exigiu do diretor escolar uma postura firme, porém dialógica, de mediação de conflitos e negociação permanente.

Outro aspecto relevante refere-se à participação da comunidade externa. Embora tenha havido ampliação da presença dos pais e responsáveis nos espaços de decisão, a participação efetiva ainda se mostrou desigual, revelando limites impostos por fatores socioeconômicos, culturais e pela própria trajetória histórica da relação escola-família.

Conforme destaca Paro, a participação não pode ser compreendida apenas como presença física, mas como exercício consciente de poder e responsabilidade.

No que tange à gestão administrativa e financeira, a utilização dos recursos do PDDE de forma transparente e colegiada fortaleceu a confiança da comunidade escolar na direção da escola. Contudo, as restrições legais e a

insuficiência de recursos financeiros permaneceram como entraves à implementação de algumas ações planejadas, evidenciando que a autonomia escolar é relativa e condicionada às políticas públicas vigentes.

A experiência revelou, portanto, que a gestão democrática não se configura como um modelo acabado, mas como um processo em permanente construção, que exige formação contínua, clareza política e compromisso ético por parte do diretor escolar e de toda a comunidade educativa.

## **Conclusão**

A experiência de gestão escolar democrática relatada neste trabalho permitiu compreender, de forma concreta, os desafios e as potencialidades do exercício da função de diretor escolar em uma escola pública municipal. A vivência evidenciou que a gestão

democrática não se limita ao cumprimento de dispositivos legais, mas se materializa nas práticas

cotidianas, nas relações estabelecidas e nas decisões compartilhadas.

Entre os principais aprendizados, destaca-se a centralidade do diálogo como princípio formativo e organizador da vida escolar, bem como a importância da liderança democrática, capaz de mobilizar pessoas, mediar conflitos e construir consensos possíveis. A atuação do diretor escolar mostrou-se decisiva para a criação de espaços de participação e para o fortalecimento da autonomia pedagógica da escola.

Como contribuição para a prática da gestão escolar, o relato reforça a necessidade de articular teoria e prática, reconhecendo a escola como espaço político, social e cultural. Para o desenvolvimento profissional, a experiência reafirma o papel do diretor como educador, gestor e agente de transformação social, comprometido com a construção de uma educação pública democrática, inclusiva e de qualidade social.

Por fim, considera-se que a ampliação e consolidação da gestão democrática demandam investimentos contínuos

em políticas públicas, formação de gestores e valorização dos profissionais da educação, de modo que as práticas participativas deixem de ser experiências pontuais e se tornem efetivamente estruturantes do sistema educacional. Portanto, uma gestão democrática e participativa só acontece com sujeitos compromissados com uma educação cujo objetivo é a construção da cidadania e transformação da sociedade verdadeiramente democrática e sustentável, sendo a escola um lócus de aprendizagem coletiva e produção do conhecimento.

## **Referências**

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. Brasília: Inep, 2001.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEMO, P. Participação é conquista. São Paulo: Cortez, 2001.

FIorentini, D. Práticas de formação e desenvolvimento

profissional de professores. Campinas: Mercado de Letras, 2008.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2008. PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2007.

SOUSA, S. Z.; DEMÉTRIO, R. Gestão escolar e participação. São Paulo: Cortez, 2012.

# Capítulo

# 5

## RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR



# RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR

Ana Cleide Oliveira Gomes<sup>1</sup>

Marcilene Amorim de Souza<sup>2</sup>

Simone de Souza Braga<sup>3</sup>

## **Apresentação**

A EMEI Boa Esperança foi criada com o objetivo de atender as crianças de seu bairro, alunos de bairros circunvizinhos e zona rural. Dar o nome de Boa Esperança foi uma maneira de homenagear o bairro que ela está localizada.

A EMEI Boa Esperança foi inaugurada em 29/01/2024 e localizada na Rua Das Hortênsias S/N, Bairro Boa Esperança. Prioriza-se o cumprimento do ano letivo

---

1 Pedagoga, Vice-diretora da Escola Almirzinho

2 Esp. em Educação Infantil e Séries Iniciais, Vice-diretora da EMEI Boa Esperança

3 Pedagoga, Gestora escolar da EMEI Boa Esperança

através do calendário escolar na quantidade (mínima) de 200 dias letivos e 800 horas aulas. Com referência na determinação da LDB Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, citando a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), que regulamenta a Educação no Brasil, em seu art. 24, I, as escolas devem cumprir pelo menos 200 dias letivos anuais, distribuídos em dois semestres.

O estabelecimento de ensino é municipal. Os funcionários são efetivos ou contratados pela prefeitura municipal, sendo a gestão de pessoas acompanhada pela secretaria de educação e setor de recursos humanos. A escola é mantida pela secretaria municipal de educação, a qual se responsabiliza financeiramente pelas despesas em geral: materiais pedagógicos, materiais de expediente e consumo, reparos e reformas em geral.

Os alunos são oriundos de famílias do bairro em que a escola se encontra, dos bairros próximos e da zona rural, estes sendo beneficiados com o transporte escolar realizado pela prefeitura municipal.

A EMEI Boa Esperança oferece ensino de creche.

Possui dependências com acessibilidade, oferecendo estrutura necessária para o acesso e conforto dos seus alunos. Há um total de 5 salas de aula, secretaria, sala multiuso e banheiros. O espaço conta ainda com sala de professores, cozinha, refeitório, sala de amamentação, banheiro acessível, almoxarifado, sala de professor, parque infantil, pátio coberto, solários, lactário, caixa d'água. Atualmente atende 134 alunos nos turnos matutino e vespertino divididos em 10 turmas.

No aspecto profissional a escola conta com 38 funcionários, dentre eles: direção, coordenação pedagógica, professores, profissionais de apoio (cuidadoras), serventes, merendeiras e agentes de segurança patrimonial. A avaliação é realizada através de conceito, e esta não tem a finalidade de retenção ou progressão, devendo ser utilizada como instrumento norteador sempre com atenção para evitar classificação e/ou rótulos.

O acompanhamento da aprendizagem é realizado diariamente e com intervenções quando necessário, proporcionando estratégias e atividades didáticas para

solucionar dificuldades no desenvolvimento da criança.

A escola realiza reuniões e plantões pedagógicos bimestrais onde é entregue o portfólio das crianças e conversa entre famílias e professores sobre o desenvolvimento da criança. Outro ponto fundamental refere-se a inclusão, infere-se que a garantia de igualdade, oportunidades e acesso à educação para todos os alunos, independentemente de suas características, habilidades ou necessidades é indispensável. Isso envolve a implementação de políticas e práticas inclusivas: adaptação curricular, provisão de recursos e suportes adequados, formação de professores, promoção da diversidade e combate a qualquer forma de discriminação ou exclusão. O objetivo é criar um ambiente educacional inclusivo e acolhedor para todos os estudantes.

A alimentação escolar ofertada é de ótima qualidade, preparada por profissionais qualificados, fornecida pela secretaria municipal de educação. Conta com um nutricionista que acompanha todo o processo de compra e entrega dos alimentos, elaborando um cardápio diversificado, seguindo normas da legislação da nutrição

escolar.

Busca-se o desenvolvimento de uma concepção de ensino onde educando e educador sejam sujeitos do seu processo de desenvolvimento, pois necessitam a mediação das experiências e saberes de ambos, para que se concretize a aprendizagem.

### **Relato de Experiência Profissional na Gestão Escolar**

Na Gestão Escolar, atuação efetiva na liderança de equipes multidisciplinares, coordenando professores, funcionários e colaboradores para garantir um ambiente de ensino-aprendizagem de excelência. Foi desenvolvido e implementado projetos pedagógicos inovadores, visando melhorar a qualidade do ensino e promover a inclusão e diversidade.

Gerenciamento de recursos financeiros e materiais, assegurando a otimização de verbas e a manutenção de infraestrutura adequada para alunos e funcionários. Trabalhou em estreita colaboração com pais, alunos e

comunidade para fomentar uma cultura escolar positiva e participativa.

Foram Implementadas estratégias para melhorar o desempenho acadêmico, reduzir a evasão escolar e aumentar a satisfação dos alunos e pais. Coordenando a resolução de conflitos e situações de vulnerabilidade, garantindo um ambiente seguro e acolhedor para todos.

### **Práticas Adotadas**

1. **Gestão Participativa:** Implementamos uma gestão participativa, envolvendo professores, funcionários, alunos e pais na tomada de decisões. Isso permitiu a construção de um ambiente colaborativo e democrático, conforme defendido por autores como Paulo Freire (1996) e Libâneo (2001).

2. **Planejamento Estratégico:** Desenvolvemos um planejamento estratégico para a escola, definindo metas e objetivos claros e alcançáveis. Essa prática foi fundamental para orientar as ações da equipe e garantir a

eficácia da gestão, como destaca a teoria da gestão escolar de Lück (2009).

3. **Desenvolvimento Profissional:** Oferecemos oportunidades de formação continuada para os professores e funcionários, visando aprimorar suas habilidades e competências. Isso está em consonância com as ideias de Nóvoa (1992) sobre a importância da formação docente para a melhoria da educação.

## **Desafios enfrentados**

1. **Limitações de Recursos:** A escassez de recursos financeiros e materiais foi um desafio constante. Para superar isso, buscamos parcerias com a comunidade e organizações locais, além de otimizar os recursos disponíveis.

2. **Diversidade de Alunos:** A escola atendia a alunos com diferentes necessidades e contextos sociais. Para atender a essa diversidade, implementamos projetos de inclusão e adaptamos as práticas pedagógicas, inspirados

nos princípios da educação inclusiva de Mello (2004).

## **Estratégias Adotadas**

1. Comunicação Eficaz: Estabelecemos canais de comunicação abertos e transparentes com a comunidade escolar, garantindo que todos estivessem informados e envolvidos nas decisões.

2. Avaliação Continuada: Implementamos um sistema de avaliação continuada, permitindo que os professores ajustassem suas práticas pedagógicas e os alunos recebessem feedback constante.

## **Conclusão**

A gestão escolar é um desafio complexo que exige habilidades e competências específicas. Ao longo da minha experiência, pude constatar a importância da gestão participativa, do planejamento estratégico e do

desenvolvimento profissional para garantir uma educação de qualidade. Além disso, a superação de desafios e a implementação de estratégias eficazes permitiram que a escola alcançasse seus objetivos e melhorasse continuamente.

### **Referências:**

FREIRE, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia*. São Paulo: Paz e Terra. LIBÂNEO, J. C. (2001). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Alternativa.

LÜCK, H. (2009). *Gestão Escolar e Formação de Gestores*. *Em Aberto*, 22(80), 11-20.

MELLO, G. N. (2004). *Educação Escolar: Política, Estrutura e Organização*. São Paulo: Cortez.

NÓVOA, A. (1992). *Formação de Professores e Profissão Docente*. Lisboa: Porto Editora.

PLACAS, *Caderno de orientações didáticas e metodológicas do município de Placas para a educação infantil e Ensino Fundamental*. Secretaria Municipal de Educação, Placas-Pará, 2019.

LUCK, Heloisa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

BRASIL, Ministério da Educação Base Nacional Comum Curricular, Brasília, 2017, p. 36.

# Capítulo

# 6

## RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM GESTÃO ESCOLAR: FORTALECIMENTO DA PARCERIA ESCOLA-FAMÍLIA E MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA NA E.M.E.I. EPITÁCIO PESSOA



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM GESTÃO ESCOLAR: FORTALECIMENTO DA PARCERIA ESCOLA-FAMÍLIA E MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA NA E.M.E.I. EPITÁCIO PESSOA**

Ana Maria Brito Dos Santos<sup>1</sup>

Eliezio Silva Santos<sup>2</sup>

Nara Lúcia Santos Freitas<sup>3</sup>

## **Identificação do Contexto**

A Escola Municipal de Educação Infantil Epitácio Pessoa é uma instituição pública localizada na Travessa Presidente Ernesto Geisel, s/nº, Bairro Centro, Município de Anapu (PA), CEP 68.365-000. Atende à Educação Infantil

---

1 Psicopedagoga, Coord. da Educação Infantil na SE-MED Anapu

2 Pedagogo, Gestor escolar na EMEIF Maria Helena da Cruz de Oliveira

3 Pedagoga, Gestora Escolar da EMEI Epitácio Pessoa

e Creche, ofertando um ensino pautado na formação integral da criança e no respeito à diversidade, com aproximadamente 431 (quatrocentos e trinta e um) alunos, 14 (quatorze) professores, 12 (doze) serventes, 3 (três) vigias, 4 (quatro) auxiliares administrativos, 6 (seis) cuidadores de alunos com necessidades especiais, 2 (dois) auxiliares de sala, 1 (uma) secretária autorizada, 2 (duas) coordenadoras pedagógicas e 1 (uma) diretora escolar.

O público atendido é formado por crianças oriundas tanto da zona urbana quanto da zona rural do município, com predominância daqueles residentes em bairros próximos à instituição. A escola também acolhe alunos encaminhados por órgãos de proteção à infância, como o Conselho Tutelar e instituições assistenciais.

A comunidade escolar apresenta uma diversidade sociocultural significativa. Parte das famílias possui uma estrutura consolidada, enquanto outra parcela encontra na escola um espaço de acolhimento, segurança e afeto. Alinhada aos princípios da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), a instituição valoriza a diversidade, o respeito às

diferenças étnicas e religiosas e o desenvolvimento integral das crianças nos campos de experiência “Eu, o Outro e o Nós” e “Traços, Sons, Cores e Formas”.

A Busca Ativa Escolar, inspirada nas orientações do UNICEF e da legislação vigente (PL 2297/2021), constitui uma prática permanente da escola, articulando ações entre educação, saúde e assistência social para garantir o direito à educação e combater a evasão. Na E.M.E.I. Epitácio Pessoa, essa ação ocorre por meio de contatos com as famílias, ligações, mensagens, reuniões e parcerias Inter setoriais, fortalecendo o vínculo entre escola e comunidade.

### **Descrição da Experiência**

Na E.M.E.I. Epitácio Pessoa, foi realizado um diagnóstico institucional com a equipe pedagógica, a fim de identificar os principais desafios da rotina escolar. Constatou-se que um dos pontos críticos era a falta de tempo dedicado ao planejamento coletivo, o que comprometia a integração das ações pedagógicas e a coesão entre os

professores, alunos e família.

Diante disso, elaborou-se um plano de ação voltado para três eixos principais:

a) Formação Continuada e Planejamento Coletivo.

Foram ofertadas formações mensais abordando temas como estratégias de ensino na Educação Infantil, saúde mental do educador e metodologias ativas. O momento de planejamento coletivo passou a ser priorizado mensalmente, possibilitando o compartilhamento de experiências e a construção conjunta de soluções pedagógicas.

b) Reorganização dos Espaços de Aprendizagem. O espaço escolar foi repensado para torná-lo mais acolhedor e funcional, com ambientes que estimulassem a criatividade e o protagonismo infantil.

c) Fortalecimento da Comunicação com as Famílias. Buscando resgatar a confiança e a parceria com os responsáveis, a escola revitalizou os canais de comunicação. As reuniões de pais passaram a ser momentos de diálogo e reflexão, e foi criado um informativo escolar, distribuído de forma física e digital, com registros das atividades, projetos

e orientações pedagógicas.

Além disso, eventos abertos como o Projeto “Conectados com Cristo” fortaleceram os laços afetivos e o sentimento de pertencimento à comunidade escolar. O Conselho Escolar foi reativado, garantindo a participação democrática de professores, pais e funcionários nas decisões administrativas e pedagógicas.

Após um ano de execução, observou-se uma significativa melhoria no clima organizacional, maior engajamento docente e ampliação da participação das famílias. O ambiente tornou-se mais colaborativo e as aulas mais dinâmicas, refletindo positivamente no desenvolvimento das crianças.

## **Fundamentação Teórica**

A experiência relatada dialoga diretamente com os princípios da gestão democrática e participativa, conforme defendem José Carlos Libâneo (2012) e Vitor Paro (2007). Para Libâneo, a gestão escolar deve promover

a corresponsabilidade entre todos os atores do processo educativo, fortalecendo a autonomia e o diálogo na tomada de decisões. Na E.M.E.I. Epitácio Pessoa, essa concepção se concretizou nas reuniões pedagógicas e no funcionamento do Conselho Escolar, espaços em que o coletivo se tornou protagonista das ações de melhoria.

Segundo Lück (2009), o papel do gestor é o de líder articulador, capaz de inspirar a equipe e integrar esforços em torno de um propósito comum. Essa liderança colaborativa se expressou nas formações continuadas e no incentivo à reflexão coletiva, que fortaleceram o engajamento dos professores e promoveram o aprendizado organizacional.

Já Chiavenato (2010) ressalta que a eficácia das organizações depende da valorização das pessoas e do desenvolvimento de um clima motivador. As ações voltadas ao bem-estar dos servidores e à criação de um ambiente acolhedor refletem a importância de reconhecer o fator humano como centro da gestão educacional.

Por sua vez, Paro (2007) enfatiza que a gestão escolar deve se orientar pelos princípios da participação

e da emancipação, considerando a escola como espaço de transformação social. Essa perspectiva se evidenciou na busca ativa e no diálogo com as famílias, que aproximaram a comunidade do processo educativo, tornando-o mais inclusivo e democrático.

Assim, a experiência da E.M.E.I. Epitácio Pessoa articula-se com as concepções teóricas de gestão que valorizam a participação, a liderança democrática e o desenvolvimento humano, reforçando o papel da escola como espaço de cidadania e aprendizagem.

### **Análise Crítica**

Os resultados obtidos ao longo do processo foram expressivos. A reorganização dos espaços e o planejamento coletivo promoveram maior coerência pedagógica e integração entre os docentes. A ampliação do diálogo com as famílias fortaleceu o sentimento de confiança e parceria, reduzindo índices de faltas e melhorando a assiduidade das crianças.

O clima escolar tornou-se mais harmonioso, e as ações de formação continuada contribuíram para o desenvolvimento profissional e emocional dos servidores. Entretanto, desafios persistem, como a necessidade de garantir a continuidade das práticas formativas e ampliar a participação das famílias em todos os níveis da gestão.

Entre os acertos, destacam-se a escuta ativa da equipe, o fortalecimento da corresponsabilidade e a valorização das relações interpessoais. Como ponto a aprimorar, há a necessidade de sistematizar as ações em um plano de acompanhamento contínuo, garantindo a sustentabilidade dos avanços alcançados.

A experiência evidenciou que a gestão escolar eficaz não se resume à administração de recursos, mas envolve liderança pedagógica, diálogo e empatia, pilares fundamentais para promover uma educação de qualidade e equitativa.

## **Conclusão**

O relato apresentado demonstra que a gestão democrática, quando pautada na escuta, na formação e na valorização das pessoas, é capaz de transformar o ambiente escolar e fortalecer os vínculos com a comunidade.

Na E.M.E.I. Epitácio Pessoa, o processo de planejamento coletivo, a reorganização dos espaços e a aproximação com as famílias constituíram pilares fundamentais para a melhoria do clima escolar e da qualidade do ensino.

O principal aprendizado foi compreender que o sucesso da gestão depende da cooperação, do diálogo e da valorização das relações humanas. A experiência contribuiu para o desenvolvimento de competências de liderança, mediação e planejamento estratégico, essenciais à prática gestora contemporânea.

Assim, conclui-se que a gestão escolar, quando fundamentada em princípios democráticos e humanizados, é capaz de promover uma educação significativa,

comprometida com o desenvolvimento integral da criança e com a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva e participativa.

## **Referências**

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão Escolar: Teoria e Prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

LÜCK, Heloisa. Liderança em Gestão Escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. PARO, Vitor Henrique. Gestão Escolar, Democracia e Cidadania. São Paulo: Ática, 2007.

# Capítulo

# 7

## RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR**

Dionara Borges Da Silva<sup>1</sup>

## **Introdução**

A gestão escolar nos Anos Finais do Ensino Fundamental apresenta desafios específicos, considerando as transformações próprias da adolescência, a ampliação dos componentes curriculares e a necessidade de acompanhamento mais sistemático do processo de ensino e aprendizagem. Nessa etapa da educação básica, o gestor escolar desempenha papel fundamental na articulação entre os aspectos pedagógicos e administrativos, bem como na mediação das relações entre estudantes, professores, famílias e equipe escolar. Conforme destaca Libâneo (2004),

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Escolar, Gestor escolar Emef Professora Raimunda Cabral da Silva

a gestão escolar deve garantir a organização do trabalho pedagógico de forma coletiva, favorecendo a construção de um ambiente escolar propício à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos alunos.

O presente relato de experiência tem como objetivo descrever e refletir sobre a prática profissional desenvolvida na área de gestão escolar nos Anos Finais do Ensino Fundamental, realizada durante um ano, na instituição educacional na Emef Professora Raimunda Cabral da Silva, localizada no município de Vitória do Xingu. As atividades desenvolvidas envolveram o acompanhamento pedagógico das turmas do 6º ao 9º ano, o apoio à prática docente, a organização administrativa, a mediação de conflitos e o fortalecimento do diálogo com as famílias e a comunidade escolar.

A relevância deste relato fundamenta-se na articulação entre teoria e prática, possibilitando uma análise crítica das ações desenvolvidas no cotidiano escolar. Segundo Lück (2009), uma gestão escolar eficaz contribui para a melhoria da qualidade do ensino ao promover a participação

democrática, o trabalho colaborativo e o acompanhamento contínuo dos processos educativos. Dessa forma, este relato busca evidenciar os desafios enfrentados na gestão dos Anos Finais do Ensino Fundamental, as estratégias adotadas para superá-los e as aprendizagens construídas ao longo da experiência, ressaltando a importância do gestor escolar na promoção de uma educação de qualidade, inclusiva e comprometida com a formação cidadã dos estudantes.

A experiência descrita na gestão escolar, refere-se ao desenvolvimento de situações e projetos implementados no contexto escolar, na qual foram elaborados na escola no decorrer do ano, a partir da identificação de demandas pedagógicas, administrativas e organizacionais da instituição. A escola atende a uma comunidade marcada por diversidade social e educacional, o que exige práticas de gestão pautadas na participação, no diálogo e na busca pela melhoria contínua do processo educativo.

Conforme Luck (2014), a gestão escolar deve articular pessoas, recursos e processos em torno de objetivos educacionais comuns, o que justifica a necessidade de ações

planejadas e fundamentadas teoricamente. Objetivos da Experiência: Objetivo Geral: Planejar e desenvolver ações que contribuíssem para a melhoria da organização escolar e do processo de ensino-aprendizagem, a partir de uma gestão participativa e democrática. Objetivos Específicos: Implementar projetos e intervenções pedagógicas; diagnosticar problemas pedagógicos e organizacionais da escola; promover o trabalho coletivo entre os profissionais da educação; fortalecer a participação da família e da comunidade escolar; monitorar e avaliar continuamente as ações desenvolvidas.

### **Ações Realizadas**

As ações desenvolvidas ao longo da experiência incluíram: Realização de reuniões pedagógicas e administrativas; Desenvolvimento de projetos pedagógicos e organizacionais; Planejamento coletivo das ações com a equipe escolar; Realização de diagnóstico institucional por meio de observação, análise de documentos e resultados

pedagógicos; Acompanhamento sistemático das ações e dos resultados alcançados.

Essas ações dialogam com Libâneo (2013), ao destacar que o planejamento e a organização do trabalho escolar são elementos essenciais para a efetivação da prática educativa.

### **Problemas Enfrentados**

Durante a experiência, alguns problemas foram identificados, tais como: Limitações de recursos materiais e financeiros; Dificuldades de aprendizagem apresentadas por parte dos estudantes; Resistência inicial de parte da equipe às mudanças propostas; Baixa participação de algumas famílias no cotidiano escolar.

Esses desafios são comuns no contexto da gestão escolar e exigem uma atuação pautada na mediação e no diálogo, conforme destaca Luck (2014).

## **Resultados Alcançados**

Durante ano letivo de 2025 tivemos as ações implementadas que resultaram em: Melhoria da organização e do clima escolar; Fortalecimento da relação escola–família–comunidade; Maior engajamento da equipe pedagógica; Melhoria da organização e do clima escolar; Avanços no acompanhamento das aprendizagens dos estudantes; Consolidação de práticas de gestão mais participativas.

## **Considerações Finais**

A experiência em gestão escolar possibilitou uma compreensão ampliada do papel do gestor enquanto mediador, articulador e líder no processo educativo. Ao longo desse percurso, evidenciaram-se desafios relacionados à organização administrativa, à condução pedagógica e às relações interpessoais, os quais demandaram sensibilidade, diálogo e tomadas de decisão responsáveis. Nesse contexto,

destacou-se a importância do trabalho coletivo, da escuta ativa e da participação efetiva de toda a comunidade escolar na construção de um ambiente democrático e acolhedor.

Dessa forma, conclui-se que a experiência em gestão escolar foi enriquecedora e formativa, reafirmando a relevância de uma liderança ética, participativa e comprometida com a melhoria contínua do processo educativo, pautada nos princípios da responsabilidade, do respeito e do compromisso com a educação pública de qualidade.

## **Referências**

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

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2009.

LUCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola:

teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2013. PPP, Projeto  
Político Pedagógico.

# Capítulo

# 8

## RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA



# RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Jefferson Bonifácio Albuquerque de Menezes<sup>1</sup>

Taiane Oliveira Delgado<sup>2</sup>

Eloisia Delgado Souza<sup>3</sup>

## Introdução

A gestão escolar democrática constitui um dos pilares estruturantes da educação pública brasileira, prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996). Seu fundamento repousa sobre a descentralização das decisões e a construção coletiva do projeto pedagógico, o que implica reconhecer a escola como espaço político, social e formativo.

---

1 Pedagogo, Docente na EMEIF Ideal

2 Pedagoga, Vice Gestora Escolar

3 Pedagoga, Coord. de Políticas Educacionais SEMED  
Altamira

De acordo com Libâneo (2001), a escola democrática é aquela em que todos os sujeitos educacionais - gestores, professores, estudantes e comunidade - participam do planejamento, da execução e da avaliação das ações educativas, compreendendo-se como agentes ativos do processo de ensino e aprendizagem. A gestão, portanto, vai além do caráter técnico e assume dimensão ética e política.

Nesse sentido, a gestão democrática não deve ser entendida como simples formalidade administrativa, mas como prática emancipatória que promove a autonomia e o protagonismo coletivo. A participação consciente de todos os segmentos da comunidade escolar, conforme ressalta Freire (1996), é condição essencial para que a educação cumpra seu papel libertador. O presente artigo tem como objetivo ampliar a análise sobre os fundamentos, desafios e práticas da gestão democrática, com base na experiência da Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Ideal, em Altamira (PA), à luz dos aportes teóricos de Libâneo, Lück, Paro, Gadotti, Chiavenato e Freire.

## **Identificação do Contexto Escolar**

A Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Ideal está localizada no Reassentamento Urbano Coletivo Água Azul, em Altamira (PA), território de grande vulnerabilidade social, resultante das transformações econômicas e demográficas causadas pela construção da Usina Hidrelétrica de Belo Monte. O contexto escolar reflete desafios estruturais, pedagógicos e sociais típicos de regiões em processo de reorganização urbana, o que exige da gestão um olhar sensível, ético e inclusivo.

Segundo Gadotti (2000), a escola pública contemporânea deve se afirmar como espaço de inclusão, formação e resistência, superando a lógica da mera instrução para assumir sua função social de transformação. Nesse sentido, a Escola Ideal tem o compromisso de garantir o direito à educação de qualidade em meio à diversidade cultural e socioeconômica, promovendo o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes.

Com 696 alunos, distribuídos entre Educação Infantil e Ensino Fundamental, a instituição enfrenta limitações físicas e escassez de recursos. Desses estudantes, 34 pertencem ao público-alvo da Educação Especial, o que demanda práticas pedagógicas acessíveis e humanizadas. Conforme Libâneo (2012), a função do gestor é articular o pedagógico e o social, de modo que o ensino seja um processo de emancipação humana. A escola deve ser compreendida como uma instituição de aprendizagem e de convivência democrática, onde o diálogo e o respeito às diferenças são princípios estruturantes.

Para Lück (2009), a qualidade da gestão escolar não depende apenas de recursos materiais, mas da capacidade de liderança e articulação do gestor. A autora defende que a eficiência escolar está na construção de um ambiente participativo, no qual todos compreendem sua responsabilidade no processo educativo. Nesse cenário, a Escola Ideal torna-se um núcleo de aprendizagem, solidariedade e fortalecimento comunitário, reafirmando seu papel social na consolidação da cidadania.

## **Descrição da Experiência**

A experiência de gestão vivenciada na EMEIF Ideal evidencia a consolidação da gestão democrática como eixo central do fazer pedagógico e administrativo. Baseada nos princípios de Libâneo (2001) e Paro (2012), a direção escolar busca transformar a rotina institucional em um espaço de diálogo, corresponsabilidade e reflexão coletiva.

Ao assumir a gestão da EMEIF Ideal, situada no Reassentamento Urbano Coletivo Água Azul, identificou-se um cenário marcado por baixa participação das famílias, elevados índices de indisciplina e fragilidade no planejamento pedagógico coletivo. Diante dessas demandas, a gestão escolar estabeleceu como prioridade a criação de mecanismos permanentes de participação e comunicação entre escola e comunidade.

Entre as ações implementadas destacaram-se: a realização de reuniões mensais com pais e responsáveis; a criação do projeto “Família na Escola”, com oficinas e rodas

de conversa; a reorganização dos horários de planejamento coletivo docente; e o fortalecimento do Conselho Escolar como instância deliberativa. Tais práticas permitiram ampliar o protagonismo da comunidade, gerando maior senso de pertencimento e corresponsabilidade no processo educativo.

Outra ação significativa desenvolvida pela gestão foi o projeto “Escola Acolhedora”, voltado ao atendimento socioemocional dos estudantes, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade social. Inspirada nos pressupostos de Freire (1996), a gestão adotou a escuta ativa como princípio orientador, criando espaços de diálogo com os alunos e mediando conflitos de forma humanizadora e formativa.

No campo pedagógico, a implementação de formações continuadas quinzenais contribuiu para maior alinhamento metodológico entre os docentes, favorecendo a reflexão sobre práticas pedagógicas e o aprimoramento do trabalho coletivo. O atendimento ao público-alvo da Educação Especial também foi intensificado, com

foco na acessibilidade, na adaptação curricular e no acompanhamento individualizado.

Os resultados observados no decorrer do processo incluíram a redução da evasão escolar, a diminuição de conflitos disciplinares, o aumento da participação familiar e a melhoria no rendimento escolar, especialmente nas turmas do 1º ao 9º ano. Esses avanços demonstram que a gestão democrática, quando vivenciada na prática cotidiana, contribui significativamente para a transformação da cultura institucional e para a consolidação de uma educação de qualidade socialmente referenciada.

Como afirma Freire (1996), a gestão democrática se realiza pela prática da escuta e da horizontalidade nas relações. Nesse sentido, o gestor deve compreender-se como mediador, e não como autoridade isolada. A liderança participativa e a construção coletiva do saber tornam-se estratégias essenciais para consolidar o compromisso ético com a formação humana.

Inspirada em Chiavenato (2004), a gestão de pessoas foi orientada pela valorização profissional e pela

criação de um ambiente de confiança e pertencimento. Foram implantados programas de formação continuada, com foco no desenvolvimento de competências reflexivas e colaborativas. Na dimensão administrativa, priorizou-se o planejamento transparente e participativo, garantindo que decisões financeiras e operacionais refletissem o interesse coletivo.

Lück (2009) defende que o verdadeiro gestor é aquele que lidera processos pedagógicos e não apenas administrativos. Assim, o projeto político-pedagógico da escola foi revisado com base em reuniões coletivas, envolvendo docentes, equipe técnica e famílias, fortalecendo a cultura da corresponsabilidade e reduzindo significativamente a evasão escolar.

## **Fundamentos Teóricos e a Experiência da Gestão Escolar**

A fundamentação teórica da gestão escolar democrática está alicerçada em um conjunto de concepções

que integram pedagogia, administração e política educacional. Libâneo (2001) afirma que a escola deve superar o modelo tecnicista e burocrático e se orientar por uma visão crítico-social, centrada na formação integral do sujeito. O gestor, nesse contexto, torna-se articulador entre teoria e prática, promovendo o engajamento de todos os agentes escolares em torno de um projeto coletivo.

Para Lück (2009), a liderança pedagógica é o núcleo da gestão contemporânea. Ela enfatiza que a qualidade do ensino está diretamente ligada à capacidade do gestor de mobilizar pessoas e de criar condições institucionais que favoreçam o trabalho cooperativo. A autora reforça que o papel do gestor é ser um líder educativo que atua como mediador de aprendizagens, incentivando o protagonismo docente e discente.

Chiavenato (2004) complementa essa perspectiva ao afirmar que a eficácia organizacional depende do reconhecimento das potencialidades humanas e da motivação coletiva. A gestão educacional, portanto, deve criar um ambiente de confiança e de desenvolvimento

pessoal, no qual todos os colaboradores se sintam parte essencial da missão institucional.

Na dimensão político-pedagógica, Gadotti (2000) e Freire (1996) convergem ao afirmar que a escola é um espaço de emancipação social e conscientização crítica. A educação democrática deve promover a autonomia e o pensamento reflexivo, libertando o indivíduo das formas de dominação simbólica. Paro (2012) reforça que a gestão democrática não é apenas uma técnica, mas um princípio ético de valorização da participação, que transforma a escola em espaço público de cidadania.

Dessa forma, a experiência da EMEIF Ideal ilustra a inter-relação entre teoria e prática, demonstrando que a aplicação dos princípios de gestão democrática fortalece a cultura organizacional e eleva a qualidade social da educação.

### **Análise Crítica da Gestão Escolar Democrática**

A gestão escolar democrática é um processo

dinâmico que se constrói diariamente a partir da escuta, da transparência e da partilha de decisões. Paro (2012) salienta que a democracia na escola não se limita a mecanismos formais, como conselhos e reuniões, mas requer uma prática cotidiana de diálogo e reflexão.

Na EMEIF Ideal, a gestão escolar precisa ser capaz de promover uma cultura de confiança e de corresponsabilidade, fortalecendo a relação entre escola e comunidade. Houve avanços significativos na comunicação interna e no envolvimento dos familiares no processo de ensino-aprendizagem, o que refletiu em maior coesão institucional e redução da evasão.

Contudo, como observa Libâneo (2012), a efetivação da gestão democrática enfrenta desafios concretos, como a resistência de alguns profissionais a modelos participativos e a sobrecarga de tarefas administrativas impostas aos gestores. Tais obstáculos evidenciam que a democratização da escola exige investimento permanente em formação, tempo para reflexão e apoio das políticas públicas.

Gadotti (2000) considera a gestão democrática

um exercício contínuo de cidadania, em que a escola se torna o espaço onde o aprender e o conviver se fundem na construção de uma sociedade mais justa. De forma semelhante, Freire (1996) reforça que a democracia é um processo de inacabamento, que requer paciência, diálogo e compromisso com o coletivo.

Assim, a experiência da EMEIF Ideal demonstra que o sucesso da gestão democrática depende de três elementos fundamentais: a coerência ética entre discurso e prática, o fortalecimento da participação efetiva e a criação de uma cultura de autonomia e pertencimento.

## **Conclusão**

A análise da experiência da Escola Municipal Ideal evidencia que a gestão escolar democrática é uma prática educativa que transcende o campo administrativo e se consolida como um projeto ético-político de emancipação social. Fundamentada nas contribuições de Libâneo, Lück, Paro, Gadotti, Chiavenato e Freire, a gestão participativa

assume o compromisso de transformar a escola em um espaço de construção coletiva e aprendizagem permanente.

O gestor escolar, nesse contexto, deve ser um líder pedagógico e humanista, capaz de mediar conflitos, inspirar mudanças e promover a integração entre os sujeitos. A consolidação dessa prática requer formação continuada, apoio institucional e compromisso com a dignidade humana.

Conclui-se que a gestão democrática é um caminho possível e necessário para a efetivação de uma educação de qualidade social, capaz de formar cidadãos críticos, participativos e conscientes de seu papel na transformação da realidade.

## **Referências**

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

GADOTTI, Moacir. Perspectivas atuais da educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola, 2012.

LÜCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2012.

# Capítulo

# 9

## RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR: ASSÉDIO MORAL



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR: ASSÉDIO MORAL**

Luiza Maria Belo Frazão Moura <sup>1</sup>

Márcio Oliveira Miléo<sup>2</sup>

Samara Lobato Pessoa<sup>3</sup>

## **Identificação do contexto**

A experiência analisada ocorreu em uma escola pública municipal de Ensino Fundamental, situada em um bairro urbano de médio porte no município de Altamira. A instituição de ensino atende aproximadamente 620 alunos, distribuídos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental anos iniciais, contando com uma equipe formada por professores,

---

1 Pedagoga, Gestora Escolar da EMEIF Getúlio Vargas

2 Especialista em Gestão Escolar, Gestor na EMEF Dr. Ulysses Guimarães

3 Especialista em Gestão, Orientação e Supervisão Escolar, Gestora Escolar no CEI Maria Farias Ferreira

coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, professores auxiliares, servidores administrativos e serviços gerais. A comunidade escolar apresenta características socioeconômicas diversas, sendo formada predominantemente por famílias de baixa renda, muitas vezes enfrentando problemas familiares. Os profissionais da escola, em sua maioria, possuem tempo de serviço superior a cinco anos, o que cria vínculos sólidos, mas também conflitos quando normas e papéis institucionais não são respeitados.

### **Descrição da experiência**

A situação analisada envolve um caso de assédio moral entre servidores, especificamente entre uma servidora administrativa e uma auxiliar de secretaria recém-lotada na escola. A servidora mais antiga adotava comportamentos recorrentes que caracterizavam assédio moral, tais como isolamento, críticas constantes em público, desqualificação de habilidades, sobrecarga de tarefas com prazos reduzidos

e comentários depreciativos, desmerecendo a servidora por falta de experiência.

## **Fundamentação Teórica**

A análise utiliza referenciais de gestão escolar como Libâneo (2013), Lück (2009), Demétrio (2014) e Chiavenato (2010). Esses autores destacam a importância da ética, da liderança educacional, da mediação de conflitos e da promoção de ambientes saudáveis. A gestão deve intervir de forma firme e educativa, preservando a dignidade humana e o trabalho coletivo.

É sabido que o ambiente escolar, enquanto espaço de formação humana, social e profissional, deve ser pautado por relações éticas, democráticas e respeitadas. No entanto, quando práticas de assédio moral se instauram no cotidiano da escola, esse espaço passa a reproduzir relações autoritárias, excludentes e adoecedoras, comprometendo não apenas o clima organizacional, mas também o processo educativo como um todo.

Segundo Libâneo (2004) a escola é uma organização social cuja finalidade central é a formação integral do sujeito, o que exige relações de trabalho fundamentadas no diálogo, no respeito mútuo e na valorização dos profissionais da educação

O assédio moral, caracterizado por condutas repetitivas de humilhação, desqualificação, intimidação ou isolamento de um trabalhador, opõe-se frontalmente à concepção de escola defendida por Libâneo. Segundo o autor, a prática pedagógica e a gestão escolar devem estar comprometidas com princípios éticos e políticos que promovam a dignidade humana. Quando gestores ou colegas utilizam o poder hierárquico ou simbólico para constranger, desvalorizar ou silenciar profissionais, instaura-se uma lógica de dominação incompatível com a função social da escola.

Portanto, à luz de Libâneo, o enfrentamento do assédio moral no ambiente escolar passa pela construção de uma cultura institucional baseada na ética, no diálogo e na participação coletiva. Cabe à gestão escolar promover

espaços de escuta, fortalecer o trabalho colaborativo e garantir condições dignas de trabalho, reafirmando a escola como um espaço de humanização e não de violência simbólica.

### **Análise crítica**

Primeiramente foram feitas as escutas de forma individual com as duas servidoras, realizamos uma reunião para tratar do tema que é o assédio moral com todos os servidores, explicando o que é e as consequências enfrentadas com quem comete o assédio. A intervenção trouxe resultados importantes, como a melhora do clima organizacional.

#### **Resultados**

- Melhora do clima organizacional.
- Redução das práticas assediadoras.
- Fortalecimento da confiança da equipe na gestão.

Acertos:

- Sigilo no atendimento.
- Fundamentação legal das ações.
- Formação institucional.

Limites:

- Tempo para mudança efetiva.
- Resistência de parte da equipe.

Melhorias possíveis:

- Reforço contínuo da prevenção.
- Criação de canais formais de denúncia.
- Mais formações sobre convivência e ética.

## **Conclusão**

A experiência evidencia que o assédio moral compromete gravemente o ambiente escolar. A atuação rápida, ética e fundamentada da gestão foi essencial para restaurar o equilíbrio e garantir justiça institucional. Essa

vivência fortaleceu competências profissionais como liderança, mediação de conflitos e tomada de decisão.

## **Referências**

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Atlas, 2010.  
DEMÉTRIO, Edna. Gestão e Convivência no Ambiente Escolar. 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola. 2004.

LÜCK, Heloísa. Liderança na Gestão Escolar. 2009.  
BRASIL. Lei nº 8.112/1990.

ALTAMIRA. Regimento Interno da Rede Municipal.

# Capítulo

# 10

## RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR



# RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR

Jorgete Santos de Souza<sup>1</sup>

Maurício Carneiro de Brito<sup>2</sup>

## Introdução

A gestão escolar constitui um dos pilares fundamentais para a efetivação do direito à educação, especialmente em contextos marcados por desigualdades sociais, econômicas e territoriais. Ao assumirmos a função de direção escolar, compreendemos que o papel do gestor vai além da administração de recursos e do cumprimento de normas, envolvendo, sobretudo, a capacidade de articular pessoas, mediar conflitos, promover a participação coletiva e assegurar condições favoráveis ao processo de ensino e

---

1 Licenciatura em Geografia, Gestora escolar na EMEIF Nova Vida

2 Especialista em Gestão Escolar, Vice-Diretor na EMEIF Alteir Mardegan

aprendizagem.

Este relato de experiência tem como objetivo apresentar e analisar nossa atuação como diretores da Escola do Campo, destacando os principais desafios enfrentados, as estratégias adotadas e os aprendizados construídos ao longo do exercício da função. A narrativa busca articular a vivência prática com fundamentos teóricos da gestão escolar, contribuindo para uma reflexão crítica sobre o papel do gestor em realidades educacionais do campo.

Ao relatar essa experiência, pretendemos evidenciar como a gestão democrática, o trabalho coletivo e o diálogo permanente com a comunidade escolar se constituíram como elementos essenciais para a organização do trabalho pedagógico e administrativo da escola, mesmo diante das adversidades impostas pelo contexto geográfico e climático da região.

### **Identificação do contexto**

As Escolas Nova Vida e Alteir Mardegan são

instituições públicas de ensino que atendem alunos da Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e da Educação de Jovens e Adultos (EJA). As escolas são de médio porte e possuem 270 alunos na Escola Nova Vida e 350 alunos matriculados Na Escola Alteir Mardegan.

Estão localizadas na zona rural, e atende estudantes de comunidades ribeirinhas, indígenas e de famílias que vivem, em sua maioria, da agricultura familiar na região do Assurini. O presente relato de experiência foi desenvolvido a partir da nossa atuação como diretores das Escolas Municipais de Ensino Infantil e Fundamental Nova Vida e Alteir Mardegan, atendem alunos nas modalidades: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos- EJA no período matutino, vespertino e noturno.

As escolas atendem alunos oriundos, em sua maioria, de famílias vinculadas à agricultura familiar e a outras atividades do campo. A localização geográfica da instituição impõe desafios significativos ao funcionamento escolar, especialmente no que se refere ao acesso dos

estudantes, à participação das famílias e à permanência dos alunos na escola. Nesse contexto, percebo que a escola assume um papel social relevante, sendo, muitas vezes, o principal espaço institucional da comunidade.

A experiência aqui relatada foi vivenciada no exercício da função de diretores escolares, cargo que exige a constante articulação entre as dimensões administrativa, pedagógica e social. Em realidades rurais, essas demandas tornam-se ainda mais complexas, exigindo sensibilidade, escuta e capacidade de mediação por parte da gestão.

### **Descrição da experiência**

Nossa experiência de gestão esteve voltada à organização pedagógica e administrativa da escola, considerando as especificidades da educação do campo e a realidade local da Gleba Assurini. O principal foco do nosso trabalho foi garantir o direito à educação de qualidade, mesmo diante das dificuldades impostas pelo contexto rural. Entre as principais ações desenvolvidas,

destacamos o acompanhamento do planejamento docente, a realização de reuniões pedagógicas, o fortalecimento do diálogo com as famílias e a articulação constante com a Secretaria Municipal de Educação, visando assegurar o funcionamento do transporte escolar e a manutenção da estrutura física da escola.

Durante esse processo, enfrentamos o desafio de conciliar demandas administrativas com o acompanhamento pedagógico, além de lidar com limitações estruturais e dificuldades de acesso. Essas situações exigiram flexibilidade, diálogo permanente com a equipe escolar e planejamento contínuo para garantir o funcionamento regular das atividades educacionais.

### **Fundamentação teórica**

A Lei de Diretrizes de Bases da Educação, lei n° 9.394/96 (BRASIL, 1996), destaca que a gestão escolar deve ser democrática e autônoma a ponto de modificar práticas antigas propondo um novo olhar na forma de gerir.

Diante disso, fica a cargo dos sistemas de ensino, a função de organizar e adaptar a gestão pública escolar, de acordo com o contexto em que ela está inserida.

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) estabelece que a gestão da educação brasileira deve ser, além de democrática, também participativa. Dito isto, é imprescindível que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, tendo em vista as suas peculiaridades e princípios. Tais princípios estão centrados na participação de todos que fazem parte do processo educativo.

Diante disso, para elaborar um bom trabalho, é necessário que haja relacionamento saudável no ambiente de coletividade, este é um fator primordial que interfere no desempenho de qualquer equipe em especial na equipe escolar e influência nas normas estabelecidas por elas. O sucesso da escola não depende somente dos fatores pedagógicos, administrativos e financeiros, mas de um conjunto de relações, assim comenta Gomes (2012):

“A eficiência da comunicação tem

potencial para transformar o entendimento em ação. Quando o líder sabe comunicar-se, ele será capaz de: motivar e inspirar as pessoas a colocarem as ações em prática, estabelecer cooperação e confiança, manter o foco sobre as questões, resolver conflitos e oferecer informações úteis (p.18)”.

De acordo com Libâneo (2008), a participação é o meio fundamental para garantir a gestão democrática da escola, uma vez que possibilita o envolvimento de profissionais e a clientela no processo de tomada de decisões, bem como o adequado funcionamento da organização escolar. A este respeito:

“Conceituar participação se fundamenta na autonomia, ou seja, a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação (LIBÂNEO, 2008, p. 102).

## **Dificuldades do transporte escolar no inverno e verão amazônico**

O transporte escolar constituiu um dos principais desafios enfrentados por nós na gestão da escola, em razão das condições climáticas características da região amazônica. Durante o período do inverno amazônico, marcado por chuvas intensas, as estradas vicinais tornam-se precárias, com atoleiros e trechos alagados, dificultando ou até impossibilitando o deslocamento dos veículos escolares.

Essas situações provocam atrasos, interrupções temporárias do transporte e impactam diretamente a frequência dos alunos. Diante disso, foi necessário manter diálogo constante com a Secretaria Municipal de Educação, buscando ajustes de rotas, manutenção dos veículos e, em alguns casos, a reorganização do calendário escolar.

No período do verão amazônico, apesar da melhoria nas condições de tráfego, surgem dificuldades relacionadas ao excesso de poeira provocado pelo solo seco. Essa poeira

compromete a visibilidade dos motoristas, acelera o desgaste dos veículos e pode ocasionar problemas respiratórios nos alunos, especialmente nas crianças menores.

Esses desafios reforçaram, em nossa prática, a compreensão da necessidade de políticas públicas específicas para o transporte escolar em áreas rurais e evidenciaram o papel da gestão escolar como mediadora entre a comunidade e o poder público, na busca pela garantia do direito à educação em condições adversas.

### **Análise crítica**

A experiência de gestão possibilitou avanços na organização escolar, no fortalecimento das relações interpessoais e na aproximação entre a escola e a comunidade. A adoção de práticas democráticas contribuiu para a construção de um ambiente mais colaborativo e participativo.

Entretanto, persistem desafios estruturais relacionados à infraestrutura escolar, ao transporte dos

alunos e à dependência de políticas públicas voltadas à educação do campo. Essa vivência evidenciou que a gestão escolar em contexto rural exige planejamento contínuo, formação permanente e sensibilidade às especificidades do território e da comunidade atendida.

### **Proposta de ação**

A partir da experiência vivenciada na gestão da Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Nova Vida e da análise dos desafios enfrentados, especialmente aqueles relacionados ao transporte escolar, à infraestrutura e às condições climáticas da região, proponho a implementação de um Plano de Ação Integrado para Fortalecimento da Gestão Escolar no Contexto da Educação do Campo.

Essa proposta tem como objetivo principal aprimorar a organização administrativa e pedagógica da escola, minimizar os impactos das dificuldades de acesso dos alunos e fortalecer a participação da comunidade escolar no processo educativo.

Instituir um canal permanente de comunicação entre a escola, motoristas e Secretaria Municipal de Educação, visando o monitoramento das rotas e das condições das estradas, especialmente durante o inverno amazônico;

Elaborar registros sistemáticos das intercorrências relacionadas ao transporte escolar, subsidiando encaminhamentos formais ao órgão responsável;

Planejar, de forma preventiva, ajustes no calendário escolar em períodos críticos, garantindo a reposição de aulas quando necessário.

Intensificar o acompanhamento do planejamento pedagógico, considerando a realidade dos alunos da zona rural e as especificidades da educação do campo;

Promover momentos formativos com a equipe docente, abordando estratégias pedagógicas flexíveis para contextos de irregularidade na frequência escolar;

Incentivar práticas pedagógicas contextualizadas, valorizando os saberes da comunidade local.

## **Desenvolver ações que aproximem a escola da comunidade, reforçando seu papel social e educativo no território**

A implementação dessa proposta de ação visa contribuir para uma gestão escolar mais eficiente, democrática e sensível às especificidades do contexto rural, reafirmando o compromisso da escola com a garantia do direito à educação, mesmo diante das limitações estruturais e climáticas da região.

### **Conclusão**

Nossa atuação como diretores escolar nas Escolas Municipais de Ensino Infantil e Fundamental Nova Vida e Alteir Mardegan nos permitiu uma reflexão crítica sobre o papel da gestão escolar em contextos rurais. Concluimos que a articulação entre teoria e prática é fundamental para a construção de uma gestão democrática, comprometida

com a qualidade do ensino e com a garantia do direito à educação.

Essa experiência reforçou a importância do gestor escolar como líder, mediador e articulador de ações que promovam o desenvolvimento institucional, mesmo diante das dificuldades impostas pelas condições geográficas e climáticas da região.

## **Referências**

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Manole, 2014. LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

SOUSA, Demétrio. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. Brasília: Liber Livro, 2012.

# Capítulo

# 11

## RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA GESTÃO ESCOLAR



# **RELATODE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA GESTÃO ESCOLAR**

Wolly de Sousa Santos<sup>1</sup>

Simone do Nascimento Cardeal<sup>2</sup>

A Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Presidente Tancredo Neves está situada na Rua Anilda Otobelli, nº 100, Bairro Centro, na cidade de Placas, Pará, CEP 68.138.000. Esta instituição tem como missão proporcionar uma educação de qualidade, integrando as dimensões ética, estética, política e cultural que promovem o desenvolvimento integral dos alunos. Tal qual, atende a uma comunidade diversificada, composta por aproximadamente 750 alunos, na sua maioria de baixa renda, e conta com uma equipe de 85 profissionais, incluindo professores, coordenadores e auxiliares administrativos.

---

1 Licenciatura em Química, Gestor Escolar EMEF Presidente Tancredo Neves

2 Esp. em Gestão Escolar: Orientação e Supervisão, Vice-Gestora Escolar na EMEF. Presidente Tancredo Neves

A comunidade escolar é caracterizada pela sua alta taxa de rotatividade e desafios socioeconômicos, refletindo nas dinâmicas de ensino e aprendizagem, bem como, ensina discentes da zona rural plaquense em regiões de difícil acesso, ademais, o alunado também é composto por povos originários. Educando desde a educação infantil até o 9º ano do ensino fundamental, e com funcionamento de 6 escolas anexas. A diversidade cultural da região amazônica também se faz presente na convivência na escola, trazendo um rico repertório que deve ser considerado nas práticas pedagógicas.

Conforme Libâneo (2001), a forma como a escola está organizada fica prevista no Regimento Escolar ou na Legislação Específica Estadual ou Municipal, e ela está prevista em forma de organograma, se diferencia uma da outra conforme a legislação dos Estados e Municípios.

Segundo Ferreira (2004, p.1241) “gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades”, sendo

assim o gestor necessita por meio de estratégias traçar suas metas de organização. Segundo Libâneo (2004, p. 205), “a presença ou falta de organização, expressa em normas, rotinas, atribuições de responsabilidades, interfere na qualidade das atividades de ensino”. Nesse contexto, a gestão relaciona-se ao sentido de organização, de planejamento, de comprometimento, de trabalho efetivo e bem estruturado. Gestão não será um ato puramente contemplativo, mas de práxis administrativa. Entretanto, a gestão escolar possui especificidades diferentes da administração conhecida como empresarial. Essas distinções têm muita importância porque a gestão escolar se efetiva no contexto de organização da educação formal, da educação escolar e assim existe a necessidade de primeiramente entender a instituição escolar diferenciada da instituição empresarial.

Libâneo (2004, p. 65), destaca que “a qualidade da escola se refere tanto a atributos ou características da sua organização e funcionamento quanto ao grau de excelência baseado numa escala valorativa”, busca por refletir sobre quais são os meios para que o ensino tenha qualidade, e que

assim o ensino possibilite mudanças na sociedade, neste contexto a figura do professor tem relevância.

Para o funcionamento de uma escola são necessários funcionários que sejam competentes e, conforme Libâneo (2004, p. 7), cita “competência é o uso de conhecimentos e capacidades para fazer um trabalho, lidar com uma situação ou resolver problemas”, uma vez que eles precisam estar qualificados para desempenhar sua função. Segundo Libâneo (2004, p. 8), “competências são as qualidades, capacidades, habilidades e atitudes relacionadas a esses conhecimentos teóricos e práticos e que permitem a um profissional exercer adequadamente sua profissão”.

A competência não se refere somente para o professor, mas para o gestor, os zeladores, e todos os demais funcionários, um conjunto de competências e todos precisam estar capacitados. Libâneo (2001, p. 2) afirma três concepções de organização na gestão:

[...] técnico-científica: baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho, a eficiência dos serviços escolares, tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial.

[...] democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. [...] Auto-gestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição.

Essas concepções se complementam na gestão escolar, a tarefa básica da escola é o ensino, que se cumpre pela atividade docente, e a organização é necessária para favorecer e assegurar as melhores condições de realização do trabalho. O professor gesta o seu processo de ensino em cada sala de aula e, o todo da escola torna-se um reflexo de cada turma. Portanto, há uma identidade que emana e constrói a gestão escolar a partir de cada membro da comunidade escolar. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola. Libâneo (2001, p. 3), na escola a organização é uma cultura, e ela é construída por seus próprios membros, depende das experiências, interações entre as pessoas que dão significado ao processo de gestão escolar. A escola

busca cuidar de como se ensina, onde busca a eficiência na aprendizagem com menor custo possível.

Nos últimos quatro anos, a escola lançou o projeto “Educação e família”, cujo objetivo é melhorar a aprendizagem e a convivência escolar. O projeto foi idealizado como uma resposta ao baixo desempenho escolar apresentado nos índices de avaliação do IDEB, evasão, ausência da família e ao aumento de conflitos entre alunos.

Os principais objetivos do projeto foram: Melhorar o desempenho dos alunos em língua portuguesa e matemática e reduzir a ocorrência de conflitos e promover uma cultura de paz juntamente com a família.

As ações executadas incluíram: Formação continuada dos professores, com enfoque em metodologias ativas de ensino, visando a personalização da aprendizagem; Criação de espaços de diálogo e rodas de conversa entre alunos, professores e pais, com o intuito de fortalecer a comunicação e a resolução de conflitos; Parcerias com órgãos locais (Conselho Tutelar, Centro de Convivência, Instituições Religiosas, Universidades, Secretaria Municipal

de Educação, Secretaria Municipal de Assistência Social, Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Conselho Municipal dos Direitos das Crianças e Adolescentes) para atividades extracurriculares, como oficinas de arte, reforço, esporte e outros; Reuniões bimestrais com famílias, mediadas por professores e profissionais da escola; Criação de um grupo de WhatsApp para facilitar a comunicação e troca de informações; Oficinas de formação para pais, abordando temas como a importância da educação e a participação familiar; Reuniões de formação contínua: Desenvolver oficinas mensais com toda a equipe pedagógica para discutir práticas inclusivas e metodologias ativas, alinhadas ao contexto da educação inclusiva (LIBÂNEO, 2013, p. 45); Parcerias com a comunidade: Estabelecimento de parcerias com organizações locais para oferecer suporte psicológico e médico aos alunos e suas famílias; Avaliações diagnósticas: Realização de avaliações no início do ano letivo para identificar necessidades específicas de cada aluno, utilizando instrumentos de avaliação diversificados.

Os recursos mobilizados incluíram capacitação dos

professores, aquisição de materiais pedagógicos adaptados e o engajamento de voluntários da comunidade. Contudo, enfrentamos desafios, como a resistência de alguns professores às novas metodologias e a falta de recursos financeiros. Estratégias de solução adotadas incluíram sessões individuais de orientação para os docentes mais resistentes e a criação de grupos de estudo para compartilhar experiências positivas e resultados alcançados.

Foi utilizada uma metodologia baseada em aprendizagem colaborativa, onde alunos trabalham em grupos para resolver problemas e desenvolver projetos interdisciplinares. Os recursos mobilizados incluíram: Materiais didáticos diversificados (livros, jogos, ferramentas digitais); Recursos financeiros oriundos de convênios com a Secretaria de Educação e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Entre os principais problemas enfrentados destacam-se a resistência de alguns professores à nova metodologia e a baixa frequência de pais nas reuniões escolares. As estratégias de solução incluíram: Realizar

palestras e oficinas para envolver os professores no processo de mudança e mostrar os benefícios das novas abordagens pedagógicas; enviar comunicados personalizados aos pais e promover eventos culturais que atraíssem a comunidade, aumentando a participação.

A experiência descrita se articula claramente com conceitos de gestão escolar e liderança educacional, conforme abordado por autores como Libâneo (2013), que define a gestão escolar como um processo essencial para o desenvolvimento da cultura organizacional e a promoção da aprendizagem. Nosso enfoque na formação contínua dos professores busca criar uma liderança educacional distribuída, conceito discutido por Sousa (2020, p. 27), que defende que todos os educadores devem se sentir responsáveis pelo processo educativo. Ademais, segundo Chiavenato (2010, p. 22), “a liderança educacional é fundamental para a construção de um ambiente escolar positivo e inclusivo”. Através de práticas de liderança transformacional, buscamos engajar os docentes e promover um clima colaborativo.

As políticas públicas voltadas para a educação inclusiva também serviram como suporte teórico para nossas ações, conforme Sousa (2018, p. 15), que afirma que “as políticas educacionais devem promover condições para o acesso, a permanência e o sucesso dos alunos”. Essa fundamentação teórica influenciou nossas decisões ao reafirmar a importância da inclusão em todos os níveis de ensino e na valorização do trabalho coletivo.

Além disso, a utilização de metodologias ativas dialoga com as propostas da teoria construtivista, que enfatiza a importância da participação ativa dos alunos no processo de aprendizagem, conforme defendido por Fiorentini (2011, p. 20), em suas reflexões sobre a prática docente. Os princípios teóricos influenciaram a formulação do projeto e a escolha das estratégias adotadas, ressaltando o papel do professor como mediador do conhecimento.

Os resultados obtidos por meio do projeto “Educação e Família” foram positivos. O desempenho escolar dos alunos teve um aumento quantitativo e qualitativo nas avaliações padronizadas, e a frequência

escolar também melhorou significativamente. Além disso, observou-se uma redução dos conflitos, com registros de intervenções de mediação descentralizadas, o que gerou um ambiente escolar mais harmonioso.

Entretanto, ainda existem limites a serem superados. Apesar do progresso, a resistência de alguns professores à mudança pedagógica e a falta de recursos tecnológicos adequados foram desafios recorrentes. Uma lição aprendida é a importância de um processo de gestão participativa, em que todos os atores da escola se sintam ouvidos e envolvidos nas decisões, como defendido por Chiavenato (2006, p. 54). Os resultados obtidos com o projeto tiveram um impacto direto na autoestima e no engajamento desses estudantes.

Entretanto, é importante destacar os limites enfrentados, como a escassez de recursos e a dificuldade de alguns alunos em acompanhar as novas metodologias. As lições aprendidas incluem a importância da formação contínua e do suporte coletivo, além da necessidade de uma integração mais efetiva entre escola e comunidade.

A Direção aparece como uma ponte entre as instâncias externas à escola e as instâncias internas da escola, para Libâneo (2001, p.5):

[...] diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliando pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade.

Os principais aprendizados da experiência na gestão escolar incluem a necessidade de promover a formação contínua dos professores e de criar processos colaborativos que envolvam a comunidade escolar. As contribuições para a prática de gestão escolar incluem a implementação de uma liderança mais democrática e a utilização de metodologias ativas que favoreçam uma educação mais significativa para os alunos.

Essa experiência se torna um importante marco em meu desenvolvimento profissional, reforçando o papel do gestor escolar como um agente de transformação social.

O conhecimento sobre a gestão escolar promove professores bem-preparados, eticamente comprometidos, que tenham um envolvimento no projeto da escola e na execução e avaliação desse projeto. Isso depende, em boa parte, de uma recuperação da significação socioeducativa da atividade do gestor escolar.

A gestão é um processo de colaboração e imersão na dimensão pedagógica do ensino e da aprendizagem. Com as análises sobre as concepções de gestão realizadas é possível afirmar que a gestão escolar é uma gestão do processo de escolarização dos sujeitos, ou seja, está intimamente vinculada ao ensino e à aprendizagem como focos de seu reconhecimento. Assim, se os alunos aprendem bem é porque os professores ensinam bem e, por conseguinte, a escola em seu todo trabalha para que o processo educacional ocorra com a qualidade social almejada.

## **Referências**

Chiavenato, I. Gestão de Pessoas. Elsevier. 2006

Fiorentini, D. Formação de professores: desafios e possibilidades. Autores Associados. 2011.

Libâneo, J. C. Didática. Cortez. 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: Considerações Introdutórias para um Exame Crítico da Discussão Atual no Brasil. Revista espanhola de Educación Comparada, Madri, Espanha, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. Didática e Prática de Ensino e a Abordagem da Diversidade Sociocultural na Escola. In: XVII ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Disponível em: . Acesso em 30 de nov. de 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. 5. ed. Revisada e Ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. O Sistema de Organização e Gestão da Escola. 4<sup>a</sup> Ed. Goiânia: Alternativa, 2001. LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. Educar, Curitiba. Disponível em: Acesso em: 04 de dez. de 2025.

Sousa, D. Liderança educacional: desafios e perspectivas.

Editora Moderna. 2020.

# Capítulo

# 12

## PLANTÃO PEDAGÓGICO COMO ESTRATÉ- GIA DE GESTÃO ESCOLAR NOS ANOS INI- CIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL



# PLANTÃO PEDAGÓGICO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO ESCOLAR NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Claudinei Cirino de Carvalho<sup>1</sup>

Eliane Teles Avelino<sup>2</sup>

## Introdução

O contexto educacional brasileiro apresenta desafios históricos e contemporâneos que perpassam desde a desigualdade socioeconômica até a estrutura pedagógica das escolas públicas. A garantia do direito à aprendizagem, a permanência dos alunos na escola e a melhoria da qualidade do ensino público são metas essenciais, mas ainda encontram obstáculos significativos, especialmente

---

1 Esp. em Gestão e Psicopedagogia, Orientador Educacional na EMEF Francisco Aguiar Silveira

2 Esp. em Gestão e Psicopedagogia, Gestora Escolar na EMEF Francisco Aguiar Silveira

nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Essa etapa é crucial, pois constitui a base para a alfabetização plena, o desenvolvimento do raciocínio lógico e das habilidades socioemocionais, elementos fundamentais para o sucesso escolar e para a formação integral das crianças.

A literatura educacional aponta que as dificuldades de aprendizagem não devem ser atribuídas exclusivamente aos alunos ou professores, mas compreendidas como resultado da interação de múltiplos fatores, incluindo o contexto familiar, social, econômico e institucional (Libâneo, 2013). A gestão escolar, nesse cenário, assume papel estratégico ao implementar práticas que promovam o acompanhamento sistemático do processo educativo, a participação da família e a articulação entre todos os atores da comunidade escolar.

O Plantão Pedagógico surge como uma estratégia inovadora e relevante para o fortalecimento da gestão escolar. Trata-se de um espaço organizado de diálogo, escuta e orientação, no qual professores, gestores e famílias podem compartilhar informações sobre o desempenho dos alunos,

identificar dificuldades e propor estratégias de intervenção. Além de acompanhar o desempenho acadêmico, o Plantão Pedagógico permite abordar aspectos socioemocionais, promovendo um acompanhamento integral do estudante e fortalecendo o vínculo entre escola e família.

Diante de todo esse cenário problemático na educação brasileira, emerge a necessidade urgente de políticas e práticas educacionais que promovam a equidade e a inclusão, garantindo que todos os alunos, independentemente de sua origem socioeconômica, tenham acesso a uma educação de qualidade que possam inseri-los de fato a uma sociedade participativa e igualitária.

O plantão pedagógico aqui abordado neste trabalho científico, tem como finalidade conectar as vivências de cada estudante às suas experiências escolares, fortalecendo um elo entre a escola e a família.

Segundo Santos e Pereira (2008, p.2): [...] “a família sempre foi a base para todas as formações existentes no mundo, além de ser a nossa primeira comunidade”. O autor ainda ressalva que à família em si, passará a fazer parte do

nosso desenvolvimento social por toda nossa vida.

Nesse sentido, podemos dizer que o plantão pedagógico são encontros periódicos entre educadores e famílias para discutir a situação de cada aluno específico. Nesses encontros, os educandos e as educandas são olhados com singularidade e de forma integral fortalece a relação da escola com a comunidade. É um momento reservado ao diálogo e análise para rever e discutir atitudes, notas e conteúdos trabalhados em sala de aula.

Este artigo busca fortalecer o conceito do plantão pedagógico como ferramenta potencializadora da comunidade escolar, e tem como objetivo geral: Analisar as práticas docentes com foco nas diferenças de acesso e impacto entre diferentes contextos socioeconômicos da EMEF Francisco Aguiar Silveira, no município de Medicilândia, no estado do Pará.

Nos anos iniciais do Ensino Fundamental, dificuldades de aprendizagem não identificadas ou acompanhadas de forma sistemática tendem a se intensificar ao longo da trajetória escolar. A ausência de diálogo constante

com os responsáveis pode resultar em fragmentação do processo de ensino-aprendizagem e em menor eficácia das ações pedagógicas. Por isso, práticas que aproximem escola e comunidade são essenciais para reduzir desigualdades educacionais, melhorar o engajamento familiar e promover o sucesso escolar de forma mais equitativa.

Este trabalho tem como objetivo relatar e analisar a experiência de implementação do Plantão Pedagógico na Escola Francisco Aguiar Silveira, localizada no município de Medicilândia, no estado do Pará, articulando a prática vivenciada com referenciais teóricos da gestão escolar e da pedagogia, conforme as orientações do curso de aperfeiçoamento Gestor Nota 10. Busca-se, assim, compreender como essa estratégia pode contribuir para a gestão democrática, o acompanhamento contínuo da aprendizagem e o fortalecimento dos vínculos entre escola e família.

## **Identificação Do Contexto Escolar**

A Escola Francisco Aguiar Silveira é uma instituição pública que atende crianças dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Localizada no município de Medicilândia, Pará, atende uma população escolar majoritariamente composta por famílias de baixa renda, muitas delas vinculadas à agricultura familiar e ao comércio informal. A realidade socioeconômica da comunidade influencia diretamente o desempenho escolar dos alunos, uma vez que limita o acesso a recursos educativos, apoio domiciliar e acompanhamento das atividades escolares.

A infraestrutura da escola apresenta condições adequadas para o desenvolvimento das atividades pedagógicas, embora haja desafios relacionados à manutenção de espaços, disponibilidade de materiais didáticos e acesso à tecnologia. O corpo docente é composto por professores com diferentes níveis de experiência e formação, atuando de forma colaborativa no planejamento das atividades pedagógicas e no acompanhamento do

desenvolvimento dos alunos.

A gestão escolar, formada pela direção e pela orientação educacional, busca implementar práticas que promovam a participação da família e o acompanhamento contínuo da aprendizagem. Nesse contexto, a atuação da Orientação Educacional é essencial, especialmente na mediação de conflitos, acolhimento das famílias e encaminhamento de situações que demandam atenção pedagógica ou socioemocional mais específica.

O perfil socioeducacional da comunidade revela que muitos responsáveis apresentam baixa escolaridade, o que interfere na capacidade de apoiar os filhos nas tarefas escolares e compreender o processo avaliativo. Por outro lado, observa-se disposição das famílias em participar da vida escolar dos seus filhos, o que demonstra potencial para estratégias de engajamento, como o Plantão Pedagógico.

### **Descrição Da Experiência Do Plantão Pedagógico**

O Plantão Pedagógico foi concebido como

uma ação institucional planejada para criar um espaço permanente de diálogo entre professores, equipe gestora, orientação educacional e famílias. Seu objetivo central é acompanhar de forma sistemática o processo de aprendizagem, possibilitando intervenções pedagógicas precisas e fortalecendo a corresponsabilidade entre escola e comunidade.

A implementação envolveu diversas etapas: planejamento detalhado, definição de objetivos claros, articulação entre setores da escola e divulgação ampla junto à comunidade. Foram estabelecidos dias fixos no calendário escolar, com horários flexíveis, para atender às diferentes rotinas familiares.

A mobilização da comunidade escolar ocorreu por meio de comunicados impressos, bilhetes, mensagens digitais e encontros informativos. Durante os atendimentos, os professores apresentavam registros de atividades realizadas, resultados de avaliações diagnósticas e observações sobre o comportamento e o desenvolvimento socioemocional dos alunos.

Além da dimensão pedagógica, o Plantão Pedagógico possibilitou identificar situações que extrapolavam o ambiente escolar, como dificuldades emocionais, conflitos familiares e questões sociais que impactavam o aprendizado. Nestes casos, a Orientação Educacional realizou encaminhamentos para serviços especializados, demonstrando a atuação integrada da escola com a rede de proteção social.

No plantão pedagógico, cada família tem um tempo específico para conversar com os professores sobre seus filhos e filhas. Os responsáveis passarão a ter informações e podem entender como está a situação escolar dos seus filhos, desde avaliação, comportamento, participação e outras experiências.

Nesses encontros, os educadores e as famílias trabalham juntos para conectar as experiências escolares com as vivências de cada estudante, criando um elo forte entre a escola e a família.

E o melhor de tudo? O plantão pedagógico pode ser adaptado às necessidades de cada escola e família, seja

em horários específicos, online ou no contraturno. É uma oportunidade incrível de interação e colaboração!

A Orientação Educacional atuou como mediadora, promovendo escuta qualificada das famílias, esclarecendo dúvidas e orientando sobre estratégias de apoio à aprendizagem em casa. A gestão escolar garantiu o alinhamento com o Projeto Político-Pedagógico, organizando a logística e o acompanhamento dos resultados obtidos.

Os desafios iniciais incluíram baixa participação de algumas famílias, dificuldades na compreensão dos critérios avaliativos e limitação de tempo dos professores. Para superá-los, adotou-se flexibilização de horários, uso de linguagem acessível e intensificação de ações de sensibilização junto à comunidade.

## **Fundamentação Teórica**

O Plantão Pedagógico fundamenta-se nos princípios da gestão democrática, que propõe a participação

coletiva, o diálogo e a corresponsabilidade na organização escolar (Libâneo, 2013). A escola, nesse modelo, deve ser compreendida como espaço de construção coletiva, envolvendo professores, gestores, alunos e famílias nas decisões pedagógicas.

Chiavenato (2004) aponta que uma gestão eficiente depende de planejamento, organização, direção e controle, elementos que estão presentes na estruturação do Plantão Pedagógico. A definição clara de objetivos, o acompanhamento sistemático de resultados e a avaliação contínua das práticas contribuem para a melhoria da qualidade do ensino. Fiorentini (2012) destaca a importância da avaliação formativa e do acompanhamento contínuo da aprendizagem. O Plantão Pedagógico se insere nessa perspectiva, possibilitando intervenções pedagógicas ajustadas às necessidades dos alunos e fortalecendo o processo de ensino-aprendizagem.

Sousa (2018) ressalta que a liderança educacional deve considerar o contexto social da escola, promovendo práticas que articulem teoria e prática e fortaleçam o

vínculo entre escola e comunidade. O Plantão Pedagógico materializa esses princípios, funcionando como ferramenta preventiva, formativa e integradora.

Adicionalmente, autores como Tardif (2014) e Perrenoud (2000) reforçam a relevância da corresponsabilidade e da reflexão docente, indicando que espaços de diálogo com famílias ampliam a compreensão sobre o aluno e possibilitam decisões pedagógicas mais acertadas.

### **Análise Crítica Da Experiência**

A análise da experiência evidencia resultados positivos no fortalecimento da relação escola-família, aumento gradativo da participação dos responsáveis e melhoria na comunicação. O Plantão Pedagógico também fortaleceu o sentimento de pertencimento das famílias, promovendo a percepção da escola como espaço aberto ao diálogo e à escuta.

Do ponto de vista da gestão escolar, a prática

contribuiu para o aprimoramento do planejamento interno, permitindo intervenções mais coerentes com as necessidades reais dos alunos. O uso de registros qualitativos e quantitativos possibilitou à equipe gestora identificar padrões de dificuldade e orientar ações pedagógicas mais eficazes, alinhadas com a gestão estratégica preconizada por Chiavenato (2004).

Entretanto, a experiência revelou limites: dificuldade de alcançar todas as famílias, necessidade de formação continuada dos professores para aprimorar o diálogo pedagógico e desafio de conciliar o Plantão Pedagógico com outras demandas escolares. A superação desses desafios requer institucionalização da prática, formação docente contínua e articulação com políticas públicas educacionais. Exemplos de Tabelas e Registros:

Tabela 1 – Frequência de Participação das Famílias no Plantão Pedagógico

| Ano Escolar | Número de Alunos | Número de Famílias Participantes | % de Participação |
|-------------|------------------|----------------------------------|-------------------|
|-------------|------------------|----------------------------------|-------------------|

|        |     |    |     |
|--------|-----|----|-----|
| 1º Ano | 120 | 40 | 66% |
| 2º Ano | 150 | 54 | 64% |
| 3º Ano | 100 | 22 | 78% |

Fonte: Arquivos da Escola Francisco Aguiar (2025)

Nota-se aumento gradual da participação à medida que a comunidade escolar compreendeu a importância do Plantão Pedagógico.

Tabela 2 – Principais Temas Abordados no Plantão Pedagógico

| Tema                         | Frequência de Discussão | Observações Importantes                   |
|------------------------------|-------------------------|---|
| Dificuldades de aprendizagem | 40%                     | Intervenções pedagógicas individualizadas |
| Comportamento em sala        | 20%                     | Acompanhamento socioemocional dos alunos  |
| Participação nas tarefas     | 15%                     | Orientações sobre estudo em casa          |
| Avaliações e desempenho      | 15%                     | Esclarecimento de critérios avaliativos   |
| Problemas familiares/social  | 10%                     | Encaminhamentos para suporte externo      |

Fonte: Arquivos da Escola Francisco Aguiar (2025)

Exemplo de Registro de Atendimento: Aluno: João Silva; Ano: 2º Ano; Data do Plantão: 13/06/2025; Professor Responsável: Maria Souza. Observações do Professor: Dificuldade em leitura e interpretação de textos; comportamento atento, mas inseguro em atividades coletivas. Encaminhamentos: Sugestão de reforço pedagógico individual; orientação aos pais sobre leitura diária em casa; acompanhamento da Orientação Educacional.

Conforme demonstram os dados da Tabela 1, houve aumento gradual da participação das famílias ao longo do ano letivo, evidenciando que a comunidade escolar passou a perceber o Plantão Pedagógico como um espaço relevante de acompanhamento da aprendizagem e diálogo com a escola. A Tabela 2 apresenta os principais temas abordados, destacando a prioridade dada às dificuldades de aprendizagem e à orientação para participação das famílias nas atividades pedagógicas.”

## **Conclusão**

O Plantão Pedagógico mostrou-se uma estratégia eficaz de gestão escolar nos anos iniciais do Ensino Fundamental, contribuindo para o acompanhamento da aprendizagem, fortalecimento da gestão democrática e construção de vínculos entre escola e família.

Ao promover diálogo contínuo e corresponsabilidade, a prática reforça o papel social da escola pública como espaço de acolhimento e desenvolvimento integral do aluno. Recomenda-se a ampliação e sistematização do Plantão Pedagógico, com registro de experiências, formação continuada de professores e adaptação a diferentes contextos escolares.

Experiências como essa contribuem para a melhoria da qualidade da educação básica, fortalecendo a gestão escolar e promovendo a participação ativa das famílias no processo educativo.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

FIorentini, Dario. Avaliação e práticas pedagógicas. Campinas: Autores Associados, 2012.

AF Santos, FM Pereira. Educação começa em casa: importância da família na aprendizagem dos alunos. [PDF] de fslf.edu.br. 2008. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wpcontent/uploads/2016/12/EDUCACAO-COMECA-EM-CASA.pdf>. Acesso: 03/10/2024.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2013.

SOUSA, Raimundo. Gestão escolar e práticas pedagógicas. 2018.

TARDIF, Maurice. Saberes docentes e formação profissional. Petrópolis: Vozes, 2014.

PERRENOUD, Philippe. Avaliar para aprender: avaliação formativa na escola. Porto Alegre: Artmed, 2000.

# Capítulo

# 13

## DIREÇÃO ESCOLAR E APRENDIZAGEM: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDANTES



# **DIREÇÃO ESCOLAR E APRENDIZAGEM: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDANTES**

Luciana da Silva Gomes<sup>1</sup>

## **Introdução**

A gestão escolar é responsável por organizar e garantir o funcionamento da instituição de ensino, cabendo à direção escolar o papel central de liderança, articulação e tomada de decisões que envolvem os aspectos administrativos, pedagógicos e relacionais da escola. No cotidiano escolar, a atuação do diretor exige mediação constante entre profissionais, estudantes e famílias, bem como a condução de processos que demandam diálogo, planejamento e responsabilidade coletiva.

O objetivo deste trabalho é relatar uma experiência

---

1 Esp. em Educação Especial: Educação Inclusiva, Gestora escolar na EMEF Dulcinéia Almeida do Nascimento

vivenciada no âmbito da direção escolar, apresentando as práticas desenvolvidas, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas pela gestão diretiva para lidar com a situação em questão. A experiência será analisada à luz de referenciais teóricos da área da gestão escolar, com base em Libâneo (2001), Lück (2009), Luckesi (2011) e Hoffmann (2014), buscando relacionar teoria e prática no exercício da função do diretor escolar.

### **Contexto Da Instituição Escolar**

A experiência relatada ocorreu em uma instituição escolar pertencente à rede municipal de ensino, localizada na Rua Martin Tiradentes, Bairro Centro, no município de Vitória do Xingu-PA, que atende estudantes do Ensino Fundamental – Anos Iniciais. Trata-se de uma escola que acolhe uma comunidade escolar diversa, composta por alunos oriundos de diferentes realidades sociais, o que exige da direção escolar um olhar atento, sensível e comprometido com o acompanhamento do desenvolvimento integral dos

estudantes.

A gestão da escola é conduzida pela direção escolar, que assume papel central no acompanhamento do progresso dos alunos, articulando ações administrativas e pedagógicas voltadas à melhoria da aprendizagem. Sob a liderança do diretor, a instituição conta com a atuação do orientador(a) educacional, coordenação pedagógica, professores regentes, professores do Atendimento Educacional Especializado (AEE) e demais setores administrativos, que atuam de forma integrada para garantir o desenvolvimento acadêmico, social e emocional dos estudantes.

No período analisado, o acompanhamento do progresso dos alunos constituiu uma das principais atribuições da direção escolar, que se empenhou em monitorar o desempenho, a participação e a evolução da aprendizagem, especialmente dos estudantes que apresentavam maiores dificuldades. Esse acompanhamento ocorreu por meio do diálogo constante com os professores, da análise dos registros pedagógicos, da observação da rotina escolar e do contato com as famílias, fortalecendo a

parceria escola-comunidade.

Dessa forma, evidencia-se que a atuação da direção escolar foi fundamental para assegurar um acompanhamento sistemático e contínuo do progresso dos estudantes, garantindo que as ações pedagógicas estivessem alinhadas às necessidades reais da turma. O diretor, enquanto pilar da gestão escolar, mostrou-se essencial na organização do trabalho coletivo, na tomada de decisões pedagógicas e na promoção de estratégias que favorecessem a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos.

### **Descrição Da Experiência**

Dentro do contexto analisado, a experiência evidenciou a atuação da direção escolar, especialmente do diretor, no acompanhamento do desenvolvimento dos estudantes, assumindo papel central na organização das ações pedagógicas voltadas à aprendizagem. Coube à direção escolar garantir que a rotina institucional, o planejamento pedagógico e o trabalho docente estivessem

alinhados às necessidades educacionais dos alunos, assegurando condições favoráveis ao seu progresso escolar.

Diante da diversidade de realidades presentes na comunidade escolar, o diretor exerceu uma liderança ativa e constante, acompanhando o desempenho dos estudantes e orientando os professores quanto à adoção de estratégias pedagógicas que favorecessem a aprendizagem, a inclusão e o desenvolvimento integral dos alunos. Essa atuação reforçou o compromisso da direção com a qualidade do ensino e com a construção de práticas pedagógicas coerentes e eficazes.

A análise da experiência demonstra que os desafios relacionados ao acompanhamento do progresso dos estudantes exigiram da direção escolar uma atuação organizada, planejada e articuladora, voltada à mediação entre professores, coordenação pedagógica e demais setores da escola. Assim, sob a liderança do diretor, foram promovidos momentos de diálogo, planejamento e orientação pedagógica, com foco no acompanhamento da aprendizagem, na identificação de dificuldades e no

fortalecimento das práticas educativas.

Essa experiência dialoga com os referenciais teóricos de Libâneo (2001), ao compreender a gestão escolar como responsável pela organização coletiva do trabalho pedagógico em função da aprendizagem dos alunos, e de Lück (2009), que destaca o diretor como líder pedagógico essencial para a promoção de ações que garantam o desenvolvimento educacional dos estudantes. Dessa forma, a análise reforça que o diretor escolar constitui o alicerce e o pilar da escola, sendo o principal responsável por articular ações que assegurem um ambiente organizado, inclusivo e comprometido com o avanço da aprendizagem de todos os alunos.

### **Desafios E Estratégias Adotadas**

No desenvolvimento da experiência analisada, um dos principais desafios enfrentados pela direção escolar esteve relacionado à garantia de um acompanhamento pedagógico contínuo e sistematizado, voltado ao desenvolvimento da

aprendizagem dos estudantes. A diversidade de demandas presentes no cotidiano escolar exigiu do diretor uma atuação atenta, responsável e estratégica, assegurando que as ações pedagógicas desenvolvidas pelos professores estivessem alinhadas às necessidades reais dos alunos.

Outro aspecto relevante refere-se à amplitude das atribuições assumidas pela direção escolar, que envolve a articulação entre os diferentes setores da instituição, como orientação educacional, coordenação pedagógica, professores regentes, professores do Atendimento Educacional Especializado (AEE) e equipe administrativa. Mesmo diante dessa complexidade, o diretor manteve o compromisso com o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, orientando a equipe para que o trabalho pedagógico fosse continuamente direcionado à evolução e ao progresso dos estudantes.

Diante desse contexto, a direção escolar, sob a liderança do diretor, adotou estratégias voltadas ao fortalecimento do desenvolvimento dos alunos, como a realização de reuniões pedagógicas, momentos de orientação

coletiva e atendimentos individuais aos professores. Essas ações tiveram como objetivo alinhar práticas pedagógicas, esclarecer procedimentos institucionais e apoiar o planejamento das atividades, garantindo que as intervenções pedagógicas contribuíssem efetivamente para a aprendizagem e a inclusão dos estudantes.

A análise da experiência demonstra que a atuação da direção escolar, pautada em práticas de gestão planejadas, articuladas e comprometidas, contribui de forma significativa para o desenvolvimento integral dos alunos. O acompanhamento contínuo do trabalho docente, a sistematização de momentos formativos e a clareza nas orientações fornecidas pelo diretor refletem o compromisso da gestão com a qualidade do ensino, favorecendo não apenas o crescimento profissional dos professores, mas, sobretudo, o aprimoramento da aprendizagem e do desenvolvimento dos estudantes.

## **Análise Crítica Da Experiência À Luz Da Teoria**

A experiência analisada evidencia a importância da direção escolar na organização do trabalho docente e, sobretudo, no acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes, especialmente em contextos que envolvem professores em início de carreira. Conforme aponta Libâneo (2001), a gestão escolar exerce papel fundamental na mediação do trabalho coletivo, sendo atribuição do diretor articular, orientar e fortalecer as práticas pedagógicas desenvolvidas na instituição. No contexto observado, a atuação da direção mostrou-se essencial para garantir que as ações pedagógicas estivessem organizadas e direcionadas ao desenvolvimento acadêmico e social dos alunos.

Sob essa perspectiva, as práticas desenvolvidas pela direção escolar aproximam-se do que Libâneo defende como uma atuação planejada, coletiva e articuladora do trabalho pedagógico. O diretor, ao promover o alinhamento das ações institucionais, buscou assegurar que o trabalho docente contribuísse efetivamente para a aprendizagem dos estudantes, mesmo diante dos desafios impostos pela

complexidade do cotidiano escolar. O acompanhamento contínuo dos professores, as orientações sistemáticas e a organização da rotina institucional evidenciam o compromisso da direção com a qualidade do ensino e com a promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos alunos.

A análise da experiência também dialoga com as contribuições de Lück (2009), que compreende a gestão escolar como um processo de liderança educacional, no qual o diretor exerce papel central na articulação das pessoas e na construção de condições que favoreçam a aprendizagem. Para a autora, o diretor é responsável por criar um ambiente colaborativo, formativo e organizado, capaz de potencializar o trabalho docente e, conseqüentemente, impactar positivamente o desempenho e o desenvolvimento dos estudantes. No caso analisado, observa-se que a direção atuou como alicerce da escola, promovendo a integração da equipe e orientando as práticas pedagógicas de modo a atender às necessidades educacionais dos alunos.

Dessa forma, a experiência analisada reforça a

compreensão de que o diretor escolar é o pilar da gestão, sendo responsável por conduzir, orientar e sustentar o funcionamento pedagógico e administrativo da escola, sempre com foco na aprendizagem dos estudantes. A articulação entre teoria e prática evidencia que uma direção comprometida, participativa e articuladora contribui significativamente para o desenvolvimento profissional dos professores, para a organização do trabalho coletivo e, principalmente, para o fortalecimento da escola como um espaço de aprendizagem, inclusão e transformação social, centrado no aluno.

## **Conclusão**

O presente relato de experiência possibilitou uma reflexão aprofundada sobre a atuação da direção escolar no acompanhamento do progresso dos estudantes, evidenciando o papel central do diretor na garantia da aprendizagem, na identificação das dificuldades e na promoção de intervenções pedagógicas adequadas. A análise realizada demonstra que

é a atuação organizada, atenta e comprometida da direção que assegura o monitoramento contínuo do desenvolvimento dos alunos, contribuindo para a construção de práticas educativas mais eficazes e inclusivas.

A aproximação entre a experiência vivenciada e os referenciais teóricos de Libâneo e Lück permitiu compreender que o diretor escolar exerce uma função estratégica como líder pedagógico, responsável por organizar, orientar e acompanhar as ações voltadas à aprendizagem dos estudantes. Cabe ao diretor articular a equipe escolar, acompanhar os resultados pedagógicos, analisar o desempenho dos alunos e garantir que as dificuldades identificadas sejam discutidas e enfrentadas por meio de estratégias planejadas e coletivas.

A experiência analisada evidencia que o acompanhamento do progresso do estudante, quando conduzido sob a liderança do diretor, possibilita a identificação precoce de dificuldades de aprendizagem, favorecendo a adoção de intervenções pedagógicas e a oferta de feedbacks contínuos aos professores, alunos e

famílias. Essa atuação fortalece o processo de ensino e aprendizagem, assegurando que as ações pedagógicas estejam alinhadas às necessidades reais dos estudantes e aos objetivos educacionais da escola.

Dessa forma, o relato reforça que uma gestão escolar eficaz, liderada pelo diretor, é fundamental para o acompanhamento sistemático do desenvolvimento dos alunos. Ao exercer uma liderança participativa, organizada e comprometida, o diretor consolida-se como o alicerce e o pilar da escola, responsável por garantir o monitoramento da aprendizagem, o enfrentamento das dificuldades, o fornecimento de feedback pedagógico e a construção de um ambiente escolar voltado ao progresso, à inclusão e ao sucesso dos estudantes.

## **Referências**

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

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

LUCKESI, Cipriano Carlos. Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições. São Paulo: Cortez, 2011.

HOFFMANN, Jussara. Avaliar para promover: as setas do caminho. Porto Alegre: Mediação, 2014.

# Capítulo

# 14

RELATO DE EXPERIÊNCIA NA ESCOLA  
MUNICIPAL DE TEMPO INTEGRAL ESTIMA  
JOSÉ EDSON BURLAMAQUI DE MIRANDA



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA NA ESCOLA MUNICIPAL DE TEMPO INTEGRAL ESTIMA JOSÉ EDSON BURLAMAQUI DE MIRANDA**

Marinilde Vieira Miranda Quaresma<sup>1</sup>

A Escola Municipal de Tempo Integral Estima José Edson Burlamaqui de Miranda está localizada na Rua da Amizade, s/n, Bairro Boa Esperança, na zona urbana do município de Altamira, Estado do Pará. A instituição atende aproximadamente 300 estudantes do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, oriundos majoritariamente de famílias de baixa renda, muitas delas inseridas no trabalho informal, o que evidencia a centralidade da escola como espaço de proteção social, cuidado e desenvolvimento integral das crianças.

A comunidade escolar é composta por estudantes, professores, equipe gestora, profissionais de apoio e

---

1 Esp. em Gestão Escolar, Gestora na ESTIMA José Edson Burlamaqui de Miranda

famílias que mantêm vínculos afetivos significativos com a instituição. Parte considerável dos estudantes apresenta defasagens de aprendizagem e necessidades relacionadas à vulnerabilidade socioeconômica, o que reforça a importância de uma proposta pedagógica estruturada na perspectiva da educação integral.

A escola passou por um relevante processo de transformação estrutural, com a demolição do antigo prédio e a construção de uma nova unidade escolar, projetada especificamente para atender às exigências do tempo integral. Os novos espaços pedagógicos favorecem práticas interdisciplinares, atividades culturais, esportivas, artísticas e tecnológicas, ampliando as possibilidades formativas dos estudantes.

No campo normativo, a escola encontra respaldo na Lei Municipal nº 3.494, de 04 de março de 2024, que institui o Programa Estima – Escola em Tempo Integral do Município de Altamira, em conformidade com a Lei Federal nº 14.640, de 31 de julho de 2023, que criou o Programa Escola em Tempo Integral em âmbito nacional. A

legislação municipal estabelece diretrizes para a ampliação da jornada escolar na perspectiva da educação integral, alinhada à Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), conferindo sustentação jurídica às ações desenvolvidas pela escola.

A jornada diária dos estudantes é de 8 horas e 45 minutos, contemplando os componentes curriculares da BNCC e uma Parte Diversificada alinhada ao Projeto Político-Pedagógico da escola, que inclui áreas como Tecnologia e Inovação, Libras, Jogos Cognitivos, Práticas Artístico-Culturais, Educação Socioemocional, Estudos Amazônicos, Educação Ambiental, Sustentabilidade e Educação Financeira.

A experiência de gestão escolar em tempo integral teve início em fevereiro de 2024, no contexto de adesão do município ao Programa Escola em Tempo Integral. A implantação da jornada ampliada exigiu planejamento estratégico, reorganização dos tempos e espaços escolares e fortalecimento da atuação coletiva da equipe.

Nas etapas iniciais, foram realizadas formações internas com os profissionais da educação e reuniões com as famílias para apresentação da proposta pedagógica. Os principais desafios enfrentados envolveram a adaptação dos estudantes à longa jornada escolar, a resistência inicial de parte das famílias e a necessidade de ajustes constantes na rotina pedagógica e administrativa.

Como estratégias de enfrentamento, a gestão adotou práticas pautadas na escuta ativa, no diálogo permanente e na construção coletiva das decisões, fortalecendo os princípios da gestão democrática. Foram realizadas avaliações diagnósticas para identificar defasagens de aprendizagem, o que possibilitou a implementação de ações pedagógicas específicas, como reforço escolar, reorganização dos tempos pedagógicos e uso de metodologias diversificadas.

Ao longo do ano letivo, a gestão acompanhou a execução de projetos estruturantes, como o Projeto de Alfabetização e o Projeto Diversidade da Amazônia, além de ações culturais, esportivas e socioemocionais. Nesse conjunto de iniciativas, destacou-se o projeto “Xadrez

como Prática de Vivência”, desenvolvido de forma contínua ao longo do ano letivo.

A prática do xadrez foi incorporada à rotina escolar como uma estratégia pedagógica intencional, articulando ludicidade e aprendizagem. O projeto teve como objetivo estimular o pensamento lógico, a concentração, a autonomia intelectual e a capacidade de tomada de decisões dos estudantes. Durante as vivências, os alunos foram incentivados a planejar estratégias, antecipar consequências e lidar com regras, promovendo o desenvolvimento cognitivo e socioemocional.

Além dos aspectos cognitivos, o projeto contribuiu para o fortalecimento da convivência ética, do respeito às regras, do autocontrole e das relações interpessoais, favorecendo a melhoria do clima escolar e a redução de conflitos. No contexto da educação em tempo integral, o xadrez ampliou o uso pedagógico dos tempos e espaços escolares, reafirmando que a aprendizagem ocorre para além dos componentes curriculares tradicionais, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento integral dos

estudantes.

Destaca-se também a reativação do Conselho Escolar, fortalecendo a participação da comunidade e ampliando os espaços de decisão coletiva, em consonância com os princípios da gestão democrática e da política pública de educação integral.

A experiência relatada fundamenta-se nos princípios da gestão democrática, da liderança educacional e da educação integral. Para Libâneo (2018), a organização do trabalho escolar deve articular dimensões pedagógicas, administrativas e relacionais, garantindo a participação dos sujeitos e a intencionalidade educativa.

Lück (2009) destaca que a liderança escolar assume papel estratégico na mobilização da equipe e na construção de uma cultura organizacional colaborativa. Essa perspectiva orientou a atuação da gestão durante a implantação do tempo integral, especialmente no enfrentamento dos desafios iniciais.

A educação integral, conforme defendem Gadotti (2009) e Cavaliere (2014), pressupõe o desenvolvimento

pleno dos estudantes, articulando saberes cognitivos, culturais, sociais e emocionais. Essa concepção dialoga diretamente com a BNCC, que reconhece a educação integral como fundamento da formação humana.

No campo das políticas públicas, a Lei nº 14.640/2023 estabelece que a ampliação da jornada escolar deve estar associada a propostas pedagógicas consistentes, formação dos profissionais da educação e acompanhamento sistemático das ações. O Programa Escola em Tempo Integral estrutura-se nos eixos ampliar, formar, fomentar, entrelaçar e acompanhar, evidenciando que a política vai além do repasse de recursos financeiros.

A Lei Municipal nº 3.494/2024 materializa essas diretrizes no âmbito local, conferindo legitimidade e sustentabilidade às ações desenvolvidas pela escola. Conforme Charlot (2000), utilizar todos os tempos e espaços como oportunidades educativas amplia as possibilidades de aprendizagem e fortalece o vínculo entre escola, território e comunidade.

A análise da experiência evidencia que a

implantação do tempo integral, quando articulada a uma política pública estruturada, produz impactos positivos, mas também revela limites e desafios. No campo pedagógico, observaram-se avanços no processo de alfabetização, no raciocínio lógico e na autonomia dos estudantes, resultados associados ao aumento do tempo pedagógico e à diversificação das metodologias.

No aspecto relacional, houve fortalecimento dos vínculos afetivos, melhoria do clima escolar e redução de conflitos, indicando que a ampliação da jornada, quando acompanhada de práticas humanizadoras, contribui para a formação integral.

Entretanto, a experiência também evidenciou desafios estruturais e formativos, como a necessidade de ampliar a formação continuada dos profissionais, aprimorar os mecanismos de monitoramento e garantir maior integração intersetorial. Esses limites reforçam a compreensão de que a efetividade da política de educação integral depende de gestão qualificada, acompanhamento sistemático e compromisso institucional contínuo.

O relato de experiência demonstra que a gestão escolar em tempo integral vai além da ampliação da jornada, exigindo a ressignificação das práticas pedagógicas, da organização escolar e do papel social da escola. Na Escola Municipal de Tempo Integral Estima José Edson Burlamaqui de Miranda, a articulação entre política pública, gestão democrática e prática pedagógica contribuiu para avanços significativos na aprendizagem e no ambiente escolar.

A experiência reforça a importância de políticas educacionais sustentadas juridicamente, acompanhadas por processos formativos e gestão participativa. Como contribuição profissional, o percurso ampliou a compreensão sobre liderança educacional, políticas públicas e educação integral, reafirmando o compromisso com uma educação pública de qualidade, inclusiva e socialmente referenciada.

### **Referências:**

ALTAMIRA (PA). Lei nº 3.494, de 04 de março de 2024. Institui o Programa Estima – Escola em Tempo Integral do Município de Altamira, Estado do Pará.

BRASIL. Lei nº 14.640, de 31 de julho de 2023. Institui o Programa Escola em Tempo Integral.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 1.495, de 02 de agosto de 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia para elaboração da Política de Educação Integral em Tempo Integral.

CAVALIERE, Ana Maria. Escola de tempo integral: desafios e possibilidades. São Paulo: Cortez, 2014.

CHARLOT, Bernard. Da relação com o saber. Porto Alegre: Artmed, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. Educação integral. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

LÜCK, Heloisa. Liderança na gestão escolar. Petrópolis: Vozes, 2009.

SOUSA, Sandra Z.; ALAVARSE, Ocimar. Gestão da aprendizagem. São Paulo: Cortez, 2018.

# Capítulo

# 15

## RELATO DE EXPERIÊNCIA: GESTÃO NA CEI PROF.<sup>a</sup> MARIA CARMÉLIA FURTADO ROCHA



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA: GESTÃO NA CEI PROF.<sup>a</sup> MARIA CARMÉLIA FURTADO ROCHA**

Adriana Rocha Santos da Silva<sup>1</sup>

Esse projeto consiste em um relato de experiência de minha gestão na CEI Prof.<sup>a</sup> Maria Carmélia Furtado da Rocha. O Centro de Educação Infantil é uma escola pública do município de Altamira-Pará, situado à Rua das Seringueiras S/N, bairro Bela Vista.

O bairro Bela Vista onde a escola atende, surgiu de uma invasão, próximo ao loteamento Parque Ipê, constituída de 33 ruas sem pavimentação ou tratamento de saneamento básico, algumas ruas receberam pavimentação asfáltica e o bairro recebeu saneamento e água encanada e tratada, posto de saúde, escolas que atende da educação infantil a fundamental menor e maior.

Sua população em torno de 4000 a 4500 habitantes

---

1 Especialização em Educação Infantil, Gestora na CEI Prof.<sup>a</sup> Maria Carmélia Furtado da Rocha

de várias regiões do país, onde sua maioria é de classe média e baixa renda, de costumes religiosos tendo igrejas católicas e evangélicas, a maioria das casas são de alvenarias. A liderança comunitária existente vem da igreja católica, que realiza movimento em busca de melhoria para comunidade.

O bairro não oferece lazer a população, só tem 01 quadra de esporte que atende as escolas e a comunidade, mas sem praça ou clube, contendo um grupo folclórico chamado Explosão Bela vista, apresentando muitos comércios varejista, farmácia, açougues, minimercado, horta, salão de beleza, como também contamos com o posto de saúde que oferece vários tipos de atendimentos (fonoaudiologia, psicólogo, nutricionista) entre outros, os principais meios de transporte é moto taxi ou o coletivo que passa de hora em hora ou o próprio morador tem seu transporte.

O Centro Infantil Professora Maria Carmélia Furtado da Rocha recebeu este nome para homenagear uma professora do município. Foi inaugurada em 06 de maio de 2008, pela então prefeita da época Odileida Sampaio, funcionava na avenida circulação Perimetral nº 1540,

Bairro Bela vista, em um prédio alugado pela Prefeitura Municipal de Altamira, onde atendia 200 alunos na faixa etária 03 a 05 anos, no total de 10 turmas, sua primeira diretora foi à professora Débora Cristina Muniz a qual ficou como gestora de 2008 a 2010, neste período foi criada a associação de pais e mestre UEX. Em 2014 na gestão do prefeito Domingo Juvenil a EMEI se muda para o prédio novo de alvenaria sito a Rua das Seringueiras tendo sua estrutura toda no padrão MEC.

Possuímos uma demanda de alunos que cresce a cada ano, principalmente o público-alvo da educação especial e inclusiva, mas a efetivação da 2ª matrícula no Atendimento Educacional Especializado-AEE para esse público não é feita na própria unidade, pois não possuímos sala, mas a matrícula é oferecida no contraturno na escola próxima que é a EMEF Geraldo Emídio ou em outra unidade que os pais queiram matricular.

Os alunos estão distribuídos em dois turnos matutino e vespertino em 10 turmas, sendo as turmas assim distribuídas, 02 turmas de Maternal II (03 anos), 04

turmas de Pré I (04 anos) e 04 turmas de Pré II (05 anos). A escola está ofertando as de crianças de 03 a 05 anos uma Educação Infantil de qualidade com compromisso no desenvolvimento social e intelectual dos seus docentes até os dias de hoje. Somos 36 funcionários em atividade e mais 5 de licença saúde.

Sabemos que gerir uma escola não é algo tão simples, um dos grandes desafios da atualidade é fazer a gestão democrática. A gestão democrática da escola e dos sistemas de ensino é um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo art. 206 da Constituição Federal de 1988. O plano de desenvolvimento das pessoas marca a Educação sendo um dever de Estado e direito do cidadão conforme o art. 205 da mesma constituição, ficará incompleto se tal princípio não se efetivar em práticas concretas no espaço escolar.

A lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº9.394/96), confirmando esse princípio e reconhecendo o princípio federativo, repassou aos sistemas de ensino a definição das normas de gestão democrática, de acordo com

o inciso VIII do art.3º. além disso, a mesma lei explicitou dois outros princípios a serem considerados no processo de gestão democrática, com a participação da comunidade escolar e dos profissionais da educação.

Nesse ano de 2025 desenvolvemos vários projetos com a participação de nossa comunidade escolar. O que iremos destacar e analisar é o da III noite cultural com o tema “Histórias Cantadas”. Que nasceu da necessidade de confirmarmos para nossa comunidade a importância das atividades lúdicas e histórias infantis no desenvolvimento da aprendizagem de nossos educandos.

A música na educação infantil é um recurso pedagógico fundamental, pois contribui para o desenvolvimento cognitivo, emocional e motor das crianças. De acordo com Piaget, o aprendizado ocorre pela interação ativa da criança com o meio, e a música, por sua natureza lúdica, favorece essas interações. Vygotsky destaca a importância do aspecto social no aprendizado, indicando que atividades musicais e narrativas estimulam a construção coletiva do conhecimento. A literatura infantil, segundo

Abramovich (1997), é essencial para o desenvolvimento da imaginação e da sensibilidade. Quando unimos música e histórias, ampliamos as possibilidades de aprendizagem significativa, reforçando também os aspectos afetivos presentes no processo.

#### Objetivos do projeto

Objetivo Geral: Utilizar histórias infantis cantadas como recurso pedagógico para potencializar o desenvolvimento da linguagem, criatividade e expressão das crianças.

#### Objetivos Específicos

- Promover o desenvolvimento da linguagem oral através das canções.
- Desenvolver habilidades motoras por meio de gestos e dramatizações.
- Introduzir novas histórias e ampliar repertórios culturais.
- Fortalecer vínculos afetivos e sociais por meio de atividades coletivas

A metodologia utilizada foi a contação de história através de músicas, os alunos desde o primeiro semestre, vivenciaram as histórias, coreografando os detalhes, a avaliação era feita continuamente pelos professores e a equipe gestora.

No segundo semestre marcamos as apresentações para o mês de outubro precisamente para o dia 10 a noite, antecedendo ao dia das crianças. Preparamos o programa com muito carinho.

No dia das apresentações, organizamos nossa escola, com barracas para a venda de comidas, o palco das apresentações, foi uma noite maravilhosa onde convidamos a comunidade para ver as apresentações de seus filhos, mostrando que eles aprendem de forma lúdica e divertida.

Nós gestores temos a responsabilidade de orquestrar todos os acontecimentos da escola, de maneira a promover a integração de todos num só objetivo, promovendo uma gestão democrática.

A democratização da gestão e a educação com qualidade social implicam a garantia do direito à educação

a todos por meio de políticas, programas e ações articuladas para a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das escolas, privilegiando a construção da qualidade social inerente ao processo educativo.

A gestão democrática da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo art. 206 da Constituição Federal de 1988. O plano de desenvolvimento de pessoas marca a Educação como dever de Estado e de direito do cidadão conforme o art. 205 da mesma constituição, ficará incompleto se tal princípio não se efetivar em práticas concretas no espaço da escola.

Com isso, cabe destacar a necessidade da educação e da escola, garantir a participação de estudantes, funcionários, pais, professores, equipe gestora e comunidade local nas políticas educacionais, estabelecer mecanismo democrático para todos os sistemas de ensino e implantar formas colegiadas de gestão da escola.

Na gestão da CEI Maria Carmélia desde 2021, venho aprendendo com a comunidade a qual a escola está inserida e com os profissionais que juntamente comigo, está

no chão da escola que temos que caminhar em conjunto, promovendo melhorias de forma a desenvolver todas as habilidades e competências com interações e brincadeiras, seguindo a BNCC.

Esses e outros projetos desenvolvidos durante todo o ano letivo na escola, tem o objetivo principal de que as aprendizagens de nossas crianças possam ser significativas e duradouras, perpassando por suas vidas de maneira mais leve e prazerosa.

Nossa instituição Educacional tem como meta prioritária o desenvolvimento global do aluno, e para que isso ocorra, faz-se necessária à integração entre educação – cultura que não se restrinja às ideologias teóricas, mais que se concretize numa escola, na qual a comunidade em que está inserida seja capaz de formar uma sociedade mais justa e preparada para promover mudanças.

Com acolhimento e o envolvimento de todos os profissionais da escola em ações operacionais que possibilitem a continuidade das atividades curriculares em tempo hábil, nossa equipe manterá esforço de criar aulas

que garantam a continuidade do processo educacional, utilizando recursos que promovam o cumprimento do currículo de uma maneira envolvente.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 15 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC), UNDIME, CONSED. BNCC NA ESCOLA. Guia para gestores escolares. Orientação para formação continuada e revisão do Projeto Político Pedagógico à luz dos novos currículos. 2019. Acesso em: [https://undime.org.br/uploads/documentos/phpxSmjJl\\_5df923f8969f1.pdf](https://undime.org.br/uploads/documentos/phpxSmjJl_5df923f8969f1.pdf)

VASCONCELLOS, Celso dos S. Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 16 ed. rev. e ampl. São Paulo. Cortez, 2019.

# Capítulo

# 16

## APRENDER BRINCANDO – AMPLIANDO OS SABERES



# **APRENDER BRINCANDO – AMPLIANDO OS SABERES**

Jôze Azevedo Santos<sup>1</sup>

A Escola Municipal de Educação Infantil Professora Domingas Fortunato, possui uma unidade executora denominada Conselho Escolar que assume papel deliberativo, mobilizador e fiscalizador na gestão escolar em que as decisões são tomadas coletivamente com a participação de toda a representatividade dos segmentos de acordo como rege o estatuto do conselho escolar.

Além dessa unidade, a escola possui uma equipe diretiva formada pela diretora e pela secretária escolar. A outra equipe é formada pelo corpo pedagógico composto por duas coordenadoras – uma do Pré-I e outra do Pré-II e uma equipe de orientadores educacionais também com duas orientadoras, uma para cada ano. O objetivo principal de toda essa forma de organização é garantir uma gestão

---

1 Pedagoga, Coordenadora Pedagógica na Escola Aliança para o Progresso

democrática e participativa que possibilite um ambiente favorável, democrático que integre com a comunidade em todas as decisões e projetos, de forma consciente e responsável, a fim de romper com as barreiras de exclusão social. Corpo docente: (01) monitor- técnico em informática, (01) técnica em alimentação escolar, (01) professora do AEE, (26) professoras , (15) professoras auxiliar, (03) monitoras de transporte , (03) auxiliar de secretaria , (04) merendeiras, (11) profissional de apoio, (14) serventes, (08) guarda de segurança, (02) agente de portaria.

### **Modalidade de ensino ofertado na escola:**

A Escola Municipal de Educação Infantil Professora Domingas Fortunato oferta atendimento na modalidade Pré–Escolar, da Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, a crianças na faixa etária de 4 a 5 anos, nos seguintes regimes de funcionamento:

a) Tempo Integral: das 07h30 às 15h30, atendendo a crianças do Pré-I, de 4 anos, no total de 8 turmas.

b) Tempo Parcial: das 7h30 às 17h30, com atendimento às turmas do Pré-II Regular, com alunos de 5 anos, no total de 8 turmas atendidas.

c) Educação Especial: o atendimento ocorre regularmente com a inclusão dos alunos nas turmas e com atendimento especial ao público de 32 alunos em 3 dias da semana – segunda-feira, terça-feira e quarta-feira. O atendimento ocorre na Sala de Atendimento do AEE.

O Tempo Integral iniciou em 2025 em cumprimento à Lei Federal Nº 14.640/2023 que instituiu o Programa Escola em Tempo Integral, definindo a carga horária de no mínimo 1400 horas anuais, distribuídas em, no mínimo, 200 dias letivos e em 7 horas diárias, conforme previsto na Lei citada em conformidade com as Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394/96.

A EMEI tem capacidade para atender a aproximadamente 400 crianças com idade entre 4 e 5 anos, organizadas em 16 turmas, que compreendem:

a) 08 turmas de Pré-I e

b) 08 turmas de Pré-II, podendo ocorrer alterações

nas turmas de acordo com a demanda de matrícula realizada no início de cada ano.

A EMEI Domingas Fortunato está inserida em uma comunidade onde predomina a classe trabalhadora, com níveis socioeconômico, cultural e religioso heterogêneos, pois existem grandes diversidades. A maioria das famílias dos alunos atendidos na escola recebe algum auxílio do Governo Federal, como o Bolsa Família.

### **Introdução:**

O presente projeto tem por objetivo, propiciar às crianças que frequentam a Emei Professora Domingas Fortunato o seu desenvolvimento e a ampliação de seus saberes, a missão da educação infantil é desenvolver nas crianças as habilidades cognitivas, físicas e socioemocionais, propiciando assim, condições para um desenvolvimento completo. O gestor da escola de educação infantil possui nesse sentido, uma imensa responsabilidade já que demanda em cuidar de toda uma estrutura administrativa, física,

humana e pedagógica que estimule o aprender em cada etapa da vida da criança. É primordial compreender melhor a função exercida pelo diretor , pois conforme Libâneo (2001,p.95), a organização e gestão referem-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, e por fim, a avaliação do trabalho escolar.

Diante das demandas que uma escola apresenta, o gestor precisa trabalhar através de uma gestão democrática, participativa e eficaz, dando espaço aos envolvidos no processo educacional, dividindo responsabilidades e decisões, e estabelecendo metas adequadas para alcançar os objetivos propostos. Pode-se afirmar que “a gestão escolar carrega uma enorme responsabilidade: o de dar o direcionamento ao funcionamento da escola e servir como elo de ligação da comunidade com o poder público” (Libâneo, Oliveira, &

Toschi, 2003, p. 318). Dessa maneira, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos propostos da organização escolar. Portanto o projeto para Emei Professora Domingas Fortunato propõe-se a promover a mediação com a comunidade escolar, contribuir para o desenvolvimento saudável das crianças e propiciar oportunidades de ampliar seus saberes através de experiências significativas e prazerosas, visando dessa forma, uma educação humanizada e de qualidade.

### **Objetivo Geral**

Propor práticas pedagógicas que desenvolvam habilidades cognitivas, físicas e socioemocionais, bem como atividades que permitam a interação com todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem englobando a parceria com a família e demais organizações públicas e privadas.

## **Descrição da experiência:**

A EMEI Professora Domingas Fortunato compreende a Educação Infantil como uma modalidade da educação básica, tendo como finalidade o desenvolvimento integral da criança em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. Sendo assim, a Educação Infantil tem a especificidade de proporcionar às crianças as primeiras experiências e vivências fora do espaço familiar.

Quando a criança chega na Emei Professora Domingas Fortunato esse universo se amplia e as interações se intensificam. A instituição privilegia momentos de interação que acontecem com o encontro entre criança e professora, crianças da mesma idade e/ou de idades diferentes, com professoras de outras salas, com outros profissionais da instituição, com membros das famílias e com a comunidade.

A brincadeira faz parte do processo de desenvolvimento infantil e é uma atividade em que as

interações possibilitam a construção de significados compartilhados, onde as crianças produzem cultura enquanto brincam. O brincar e a brincadeira são as práticas culturais mais constantes na infância, sendo intensamente real para a criança. As brincadeiras constroem conhecimento e desenvolvem a imaginação, a criatividade, as capacidades emocionais, motoras, cognitivas e relacionais. Através das brincadeiras as crianças exploram todos os espaços, materiais, movimentos e brinquedos assim como elementos da natureza, tendo seu conhecimento de mundo ampliado.

Dessa forma, é fundamental que o fazer pedagógico seja planejado e fundamentado na concepção que temos de criança, infância, educação e de mundo de acordo com o currículo da educação infantil. Nesse sentido, o que caracteriza a criança, a sua, a sua essência enquanto ser, o seu modo de agir e pensar, que se diferencia do adulto, merece um olhar diferenciado de experiências com as quais a criança vai se apropriando de sua cultura e do legado deixado pela humanidade, incentivando a criação de hipóteses sobre o mundo que a cerca.

O brincar nos espaços de educação das crianças de 0 a 5 anos deve ser o núcleo em torno do qual se organiza o cotidiano. Segundo o currículo da Educação Infantil, a rotina deve ser sistematizada, sendo necessário pensarmos, planejarmos e organizarmos o tempo, espaço e os materiais para o dia a dia com as crianças.

O planejamento é uma das ferramentas que auxilia o educador a registrar a trajetória do seu grupo de crianças de forma coletiva e individual. Outra forma é a observação das crianças nas interações com os outros nos espaços durante a rotina e as brincadeiras, obtendo elementos para nortear a prática pedagógica. Já o registro acontece durante todo o processo, em que é construída uma memória sobre o grupo e sobre cada criança, podendo ser por meio de diversos recursos como mídia, relatórios, portfólios, murais, exposições, entre outros.

Os principais problemas enfrentados pela Emei Domingas Fortunato ocorrem em algumas áreas, a saber:

- a) Carência de alguns materiais pedagógicos.

Embora a escola disponha de bastantes recursos para o

seu trabalho, eles não dão conta de abranger boa parte do atendimento conforme seria necessário para desenvolver nos alunos algumas habilidades como as motoras. A título de exemplo, alguns desses materiais seriam: alfabeto móvel, blocos lógicos, argolas, construtor geocriativo, painel de coordenação motora matemática com pinos, kit de análise combinatória, kit peças encaixáveis, tangram, mosaico, numerais 0 a 9, painel de quantidade, pentaminó e tetraminó com prancha, quebra-cabeça, sólidos geométricos, vértices e conectores, massa para modelar, tinta guache. Além de muitos outros.

b) Alguns conflitos com familiares. Refere-se a alguns problemas de não aceitação por parte de alguns pais quando seus filhos são indicados pela escola com possíveis transtornos não laudados, o que leva muitos deles a questionarem a instituição e a apontarem como se ela estivesse já confirmando o problema. Diante disso, gera-se a problemática quanto ao entendimento dos pais sobre a necessidade de conduzir seus filhos para os serviços especializados que estão disponíveis no município.

c) Problemas sociais de várias famílias. Como afirmado antes, em torno de 80% dos alunos da escola fazem parte de algum programa social do Governo Federal ou Municipal. Daí a Emei Domingas Fortunato identifica algumas limitações quanto a isso, pois essa problemática agrega outras questões como a não condição das famílias para complementarem os materiais escolares dos filhos, a carência alimentar em casa, problemas de violência doméstica, consumo de álcool, relações familiares desestruturadas, crianças com problemas que acabam chegando à escola como pouca interação, rebeldia, hiperatividade, agressão e dificuldades de aprendizagem.

Os problemas supracitados – além de outros – acometem a maior eficiência do ensino na Emei Domingas Fortunato uma vez que eles convergem para a sala de aula. Mais recursos pedagógicos poderiam cativar a atenção e o interesse dos alunos pelas aulas e melhorar o seu desempenho. Da mesma maneira, a boa estrutura familiar torna-se um fator de motivação e estímulo para o aluno, pois ele sente toda a segurança dentro e fora da escola.

Com relação aos problemas advindos da não aceitação dos pais para vários casos possíveis de investigação, também favoreceria o desenvolvimento da criança já que a escola teria uma orientação técnica especializada para adequar novas metodologias ao aluno.

Identificados os problemas mais preocupantes, a Emei Domingas Fortunato tem, sobre eles e outras problemáticas, os seguintes pontos fracos e fortes:

a) Fracos: A escola não dispõe de recursos suficientes para a aquisição de boa parte dos materiais necessários ao trabalho com a pré-escola. Isso não torna o ensino deficitário, mas deixa claro que ele poderia ter avanços mais expressivos. Os recursos diretos advêm do PDDE, mas não suprem boa parte do que é necessário.

b) Fortes: A Emei Domingas Fortunato dispõe e participa de uma rede de apoio às crianças no município de Vitória do Xingu, formada pelo CRAS, Conselho Tutelar, Saúde, Conselho Municipal da Criança e do Adolescente, Demutran e, embora existam os problemas supracitados relacionados às famílias e suas realidades sociais, o

acompanhamento é constante por meio de relatórios, projetos (Minha Presença Vale Ouro, por exemplo), adequação curricular, palestras, visitas, conselho de pais e outras formas. Também a escola consegue se alinhar à proposta curricular do município e elabora constante orientação aos professores sobre alterações e mudanças necessárias, além de possuir uma orientação pedagógica que acompanha cada aluno e sua família. Ou seja, para cada problema, a escola adequa/cria uma ação.

Quanto à parte financeira, a Emei Domingas Fortunato, assim como outras escolas do município de Vitória do Xingu, realiza alguns eventos (como o Forró da Dominguinha) para angariar fundos a fim de sanar alguns problemas estruturais e realizar projetos pedagógicos. Por fim, outro ponto forte é que os professores elaboram bastante material e atividades dinâmicas e envolventes dentro das possibilidades e recursos que lhes são oferecidos.

Para que haja um ensino mais abrangente e significativo, a Emei Domingas acredita que algumas ações devem ser mantidas, aprimoradas e outras acrescentadas,

mas voltadas para o desenvolvimento das habilidades cognitivas e psicomotoras das crianças. Com isso, também, focar na pré-alfabetização dos alunos. Seria elaborar mais programas de aprendizado baseados em brincadeiras: atividades lúdicas com objetivos educativos (linguagem, matemática, ciências) integrados a brincadeiras, favorecendo curiosidade e participação. Além disso, aprimorar os programas de leitura com atividades de leitura compartilhada, bibliotecas de cantinho, incentivo à contação de histórias e escolha de livros variados; com atividades de fonemas, rima, percepção auditiva e contato com letras de forma divertida; programa de pré-alfabetização matemática envolvendo jogos com contagem, formas, padrões, noções de tamanho e comparação, usando materiais manipuláveis.

A Emei Domingas Fortunato ainda precisa implementar programas de ciência e exploração para incentivar e realizar experiências simples (mudanças de estado, plantas, animais) com registro de observações e perguntas; programas de sustentabilidade que envolvam atividades de coleta seletiva, jardinagem, cuidado com o

ambiente. Por fim, a escola precisa melhorar as reuniões com os pais e criar programas de maior engajamento das famílias.

Esses programas poderão ser implementados por meio de projetos de forma transversal e multidisciplinar e ainda por meio de ações e rotinas de aula.

Quando se pensa a concepção de criança e infância, faz-se isso com um olhar no passado, e se percebe, de um modo geral, que estas concepções foram construídas ao longo da história. A ideia de infância apresenta-se de forma heterogênea, em uma mesma sociedade e em diferentes épocas, é uma concepção cultural e historicamente construída.

A construção histórica do sentimento de infância foi assumindo diferentes significados ao longo do tempo, a partir das relações sociais e não apenas em função das especificidades da criança. O olhar sobre a criança e a infância, não ocorrem nem ocorreram sempre da mesma maneira, e sim de acordo com a organização social, cultural, política e econômica de cada época. Evidencia-se

que a ideia de infância aparece com a sociedade capitalista urbano-industrial, quando a sociedade muda o papel social desempenhado pela criança.

Contudo, para compreender a criança enquanto sujeito da história é fundamental pensá-la inserida em práticas sociais da infância, histórica e socialmente determinadas. Em uma compreensão modernista, a criança é colocada como o centro das práticas pedagógicas.

A este respeito, Vasconcelos (2018) destaca que nessa perspectiva a criança é “central”, mas não é o “centro”, pois o centro é um universo complexo e intrincado de relações, isto é, a criança é parte de um rico universo de “interações” que a estimulam e ao mesmo tempo a limitam.

A partir da Constituição Federal de 1988, a criança é concebida em sua condição própria de um modo mais abrangente, e passa a ser sujeito de direitos em pleno desenvolvimento, tendo suas particularidades atendidas por lei.

Conforme o Art. 227:

É dever da família, da comunidade,

da sociedade em geral e do poder público, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, a saúde, a alimentação, a educação, ao esporte, ao lazer, a profissionalização, a cultura, a dignidade, ao respeito, a liberdade e a convivência familiar e comunitária. [...] (BRASIL, 1988, p. 1).

Esta conquista foi resultado de movimentos sociais e trabalhistas, em embates políticos na luta por uma educação de qualidade e acessível a todos.

As Diretrizes Curriculares Nacionais trazem a concepção de criança como sujeito histórico de direitos, que deverá ser compreendida como o centro do planejamento curricular e o ponto principal do processo educativo pelas propostas pedagógicas na educação infantil.

Conforme o Ministério da Educação conceitua criança:

Sujeito histórico e de direitos que, nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva,

brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentimentos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura. (BRASIL, 2010, p.12).

Após todo um processo de política e redemocratização vivido no Brasil, a infância passa a ser vista com mais atenção, o que significa que ela passa a ser considerado um ser histórico e cultural, pertencente à sociedade e portadora de direitos e deveres.

Atualmente entende-se que a criança é um sujeito social, que aprende e se desenvolve no processo das interações sociais a que tem acesso. Que tem desejos, ideias, opiniões, capacidades de produzir cultura, que se manifestam desde cedo nos seus movimentos, nas suas expressões.

Todo espaço é um espaço de educação. Viver é um processo constante e dialógico de educação, de educar e ser educado. O ser humano, nas diversas esferas relacionais das quais participa, sejam elas na família, na escola, na igreja,

nos clubes, está sempre aprendendo algo, mediado pelos mais variados motivos: aprender para saber, para conviver, para fazer ou mesmo para ser. Sendo assim, vida e educação estão interligadas entre si.

Brandão (1993) pontua a educação como forma de pensar o tipo de cidadão que a sociedade deseja, ajudando a criá-lo, mediante formas de passar adiante saberes e costumes que legitimem determinadas formas de pensar e agir, tais como: valores, crenças, rituais, hábitos etc. A educação está presente em todas as sociedades humanas, acontece em casa, na escola, nas transferências de saberes de geração para geração e no convívio social.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional (LDB – Lei n. 9394/96), a filosofia geral de educação deve ser voltada para a construção da cidadania, o desenvolvimento das potencialidades do educando e a preparação para o trabalho, preservando a legitimidade de definir os objetivos da educação escolar em torno de metas socialmente relevantes.

Por fim, é fundamental que a educação

especificamente a escolar tenha finalidade de formar cidadãos emancipatórios, capazes de se tornarem sujeitos de seus conhecimentos. Orientando a formação da personalidade do educando, formando pessoas seguras, criativas, que saibam fazer uso adequado dos conhecimentos construídos, aplicando-lhes nas exigências da vida.

É através dos registros e da interação com a criança que o educador vai descobrir em que momentos e a sua intervenção será realmente fundamental no processo de construção de conhecimentos. É fundamental que o educador, como adulto diante das crianças, possa estabelecer uma relação de afeto, confiança, respeito mútuo e cooperação, que será a base do trabalho a ser desenvolvido. Essas relações vão se desenvolvendo através do contato físico, do olhar, da satisfação de necessidades, como às condições do local onde ocorre a interação, que deve oferecer um ambiente facilitador e adequado.

Nesse sentido, precisam ser observadas as relações do adulto com a criança, de forma que permitam uma relação próxima, em que o adulto tenha condições de tempo

e espaço para o atendimento de cada criança. Ao educador cabe planejar, organizar, apresentar situações desafiadoras, intervir e mediar, com atuação firme e planejada que levam a criança a pensar, levantar hipóteses, refletir e procurar respostas. A metodologia por projetos baseia-se em desafios que levem em conta vivências e interesses dos alunos, exigindo do educador a valorização dos saberes da turma, embasada num plano de trabalho construído coletivamente, mediante uma proposta pedagógica e curricular que viabilize a sistematização desses saberes.

Nessa perspectiva, a Escola foca a aprendizagem significativa em que as crianças constroem conceitos iniciais de leitura e escrita a partir de interações reais com signos, símbolos e linguagem em contextos significativos do dia a dia, com base na Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) que consiste em o professor atuar como mediador, oferecendo apoio ajustado ao nível de cada criança para avançar gradualmente em direção a habilidades melhores o que se dá pela mediação social (conversa, exploração de materiais, histórias compartilhadas e atividades em

pequenos grupos fortalecem o desenvolvimento da linguagem). Com isso, a Escola busca constantemente recriar ambientes ricos em materiais abertos a diferentes formas de expressão, promover projetos com a participação ativa das famílias, observar e registrar o que as crianças constroem para planejar passos seguintes. Com esse arcabouço, a Emei Domingas Fortunato elabora seu planejamento e suas atividades voltados para o alcance de uma criança independente, ativa e capaz de absorver novos conhecimentos.

## **Referências**

BRANDÃO, C. R. O que é educação? 28.ed. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1993.

BRASIL. Constituição da República Federal do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

MALAGUZZI, L. (2001). Os direitos das crianças na escola.

In: A importância de brincar na educação infantil.

LIBÂNEO, J. C.; Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2003).  
Educação Escolar: políticas, estrutura e organização

VASCONCELOS, T. Do discurso da criança “no” centro a  
centralidade da criança na comunidade

LIBÂNEO, J. C. (2001). Organização e Gestão da Escola –  
teoria e prática.

# Capítulo

# 17

## RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR



# RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR

Clarice Caline Silva Chaves<sup>1</sup>

Joana Batista Dias<sup>2</sup>

O presente relato de experiência refere-se à atuação na gestão escolar, exercida na função de Diretora Escolar no biênio 2024–2025, na Escola de Ensino Fundamental Professora Raimunda Cabral da Silva, pertencente à rede municipal de ensino do município de Vitória do Xingu. A instituição está situada na Rua Francisco Merêncio, Bairro Jardim Dall’Acqua, CEP 68.383-000, localizada na zona urbana do município, atendendo alunos do Ensino Fundamental – Anos Finais (6º ao 9º ano), nos turnos matutino e vespertino.

A unidade escolar atende um grupo diversificado

---

1 Especialista em Gestão Escolar, Gestora na EMEF Prof.<sup>a</sup> Raimunda Cabral da Silva

2 Pedagoga, Gestora na CMEI Prof. Erwin Uchôa da Silva

de alunos, sendo a maioria oriunda de famílias em situação de vulnerabilidade social, residentes nas proximidades da escola, bem como estudantes provenientes da zona rural. O quadro funcional é composto majoritariamente por servidores contratados e efetivos, incluindo corpo docente, equipe técnica, administrativa e servidores de apoio.

Ao assumir a direção escolar, foram identificados desafios relacionados à organização administrativa, à ausência de recursos e materiais de uso diário e à baixa participação das famílias no acompanhamento escolar dos alunos. Entre esses desafios, destaca-se a vulnerabilidade social vivenciada por grande parte da comunidade escolar, fator que impactava diretamente o enfrentamento dessas dificuldades.

No que se refere às dificuldades administrativas, constatou-se a desorganização da documentação escolar dos alunos e servidores. Os arquivos da secretaria encontravam-se incompletos, desatualizados e, em alguns casos, armazenados de forma inadequada. Observou-se ainda que os documentos digitais estavam desatualizados,

especialmente no sistema Gestor Escolar Web, o que dificultava o acesso às informações, comprometia a agilidade nos atendimentos e prejudicava a tomada de decisões pela equipe gestora. Essa situação também gerava riscos quanto ao cumprimento das normativas legais e ao correto registro da vida escolar dos estudantes e da trajetória funcional dos profissionais.

Diante desse cenário, tornou-se necessária uma reorganização administrativa, iniciando-se com a formação da equipe da secretaria escolar, com orientações sobre a correta organização, arquivamento documental e atendimento à comunidade escolar, considerando que a secretaria constitui a principal porta de acesso da comunidade à instituição.

No âmbito da administração escolar, identificou-se também a falta de materiais de expediente e materiais permanentes de uso diário, além da limitação de recursos financeiros para sua aquisição. Constatou-se ainda que o Conselho Escolar se encontrava prestes a vencer, sendo necessária a constituição de um novo conselho para garantir

a regularidade administrativa e financeira da escola. Diante disso, realizou-se a adesão aos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), bem como parcerias com a Secretaria Municipal de Educação e projetos sociais, visando à arrecadação de recursos financeiros para aquisição de materiais de custeio e permanentes. Assim, a escola passou a contar com uma organização administrativa e financeira eficiente, em parceria entre a gestão escolar e o novo Conselho Escolar constituído.

Outro desafio identificado foi a participação efetiva das famílias no acompanhamento escolar dos alunos. Muitos responsáveis, em razão da vulnerabilidade social, da falta de tempo ou da baixa escolaridade, apresentavam dificuldades em acompanhar o desempenho acadêmico, a frequência e o desenvolvimento socioemocional dos estudantes. Essa ausência de acompanhamento comprometia a parceria entre escola e família, essencial para o sucesso escolar, a prevenção de dificuldades de aprendizagem e o fortalecimento dos vínculos educacionais.

A vulnerabilidade social mostrou-se um fator

transversal a todos os desafios enfrentados pela escola. Muitos alunos vivenciam contextos de dificuldades econômicas, familiares e comunitárias, impactando diretamente o desempenho escolar, a frequência às aulas e o envolvimento das famílias. Essa realidade amplia a complexidade do trabalho pedagógico, exigindo acompanhamento constante, atenção individualizada e estratégias de apoio que extrapolam o espaço da sala de aula. Além disso, interfere na organização administrativa e na disponibilidade de recursos, aumentando a demanda por materiais de uso diário, alimentação escolar e suporte socioeducativo.

Para enfrentar essas dificuldades, a escola implementou o Projeto “Pais de Ouro”, em parceria com o Ministério Público, com o objetivo de incentivar a participação ativa das famílias na vida escolar dos filhos. Também foi desenvolvido o Projeto “Aluno Nota 10”, voltado à valorização do desempenho acadêmico e do comprometimento dos estudantes. Paralelamente, foram realizadas ações do Programa Escola e Comunidade, por

meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), possibilitando a aquisição de materiais de uso diário, melhorias na infraestrutura e o desenvolvimento de atividades de integração entre escola e comunidade. Além disso, foram realizadas premiações de incentivo aos alunos com baixo desempenho e reuniões com os pais em formato diferenciado, incluindo momentos de acolhida, atividades lúdicas, sorteios e reflexões, com o intuito de fortalecer o vínculo entre família e escola e promover a melhoria do desempenho escolar.

Na perspectiva de fortalecer os vínculos institucionais, a gestão buscou desenvolver um ambiente escolar harmônico, pautado em uma gestão democrática, fortalecendo os vínculos entre os servidores. Foram realizados momentos de discursos, reuniões, formações, confraternizações e atividades de interação, que possibilitaram a escuta das demandas da equipe, a troca de ideias e o engajamento coletivo. Essas ações visaram dar voz aos servidores, fortalecendo o senso de pertencimento, a colaboração entre os setores e a coesão da equipe.

Além disso, a gestão buscou estreitar os laços com os pais e a comunidade escolar, reconhecendo que a participação ativa da família e da comunidade é fundamental para o sucesso dos alunos. Para isso, foram promovidas reuniões, eventos escolares, encontros de orientação e projetos de integração, favorecendo a comunicação direta, o compartilhamento de responsabilidades e o fortalecimento dos vínculos comunitários, contribuindo para um ambiente escolar mais acolhedor e colaborativo.

A gestão tinha ainda como objetivo elevar o nome da escola, anteriormente discriminada e pouco reconhecida na comunidade. Por meio da reorganização administrativa, do fortalecimento dos vínculos, da valorização dos alunos e servidores e da aproximação com as famílias e a comunidade, a escola passou a ser percebida como um espaço de referência educacional, promovendo reconhecimento, respeito e valorização.

As ações desenvolvidas resultaram em impactos positivos na organização administrativa, financeira e pedagógica da instituição, evidenciados pela melhoria no

arquivamento documental, maior controle dos recursos, aumento da participação das famílias na vida escolar dos alunos, fortalecimento do trabalho em equipe e maior engajamento dos estudantes, impulsionado por ações de reconhecimento e valorização da aprendizagem.

As práticas adotadas foram fundamentadas em referenciais teóricos da gestão educacional, como Libâneo (2014) e Chiavenato (2014), que defendem a gestão democrática e participativa, priorizando a participação dos servidores e da comunidade nas decisões escolares. No que se refere à valorização dos profissionais e ao clima organizacional, Sousa (2013) e Fiorentini (2010) destacam que ambientes colaborativos e participativos favorecem o comprometimento da equipe e a melhoria dos resultados pedagógicos. Libâneo (2014) também ressalta que a participação ativa das famílias no processo educativo é determinante para o sucesso escolar, reforçando a necessidade de estratégias de aproximação entre escola e família.

Esses referenciais teóricos orientaram decisões

estratégicas da gestão, como a implementação de projetos de valorização dos alunos e das famílias, o fortalecimento do Conselho Escolar e a reorganização administrativa, visando à eficiência, à inclusão social e à melhoria da qualidade do ensino.

A experiência de gestão na Escola de Ensino Fundamental Professora Raimunda Cabral da Silva nos permitiu compreender que a eficácia da gestão escolar depende da integração entre organização administrativa, valorização da equipe, engajamento familiar e apoio comunitário. O fortalecimento dos vínculos internos e externos, aliado à implementação de projetos e políticas públicas, contribuiu para elevar o nome da escola, transformar seu ambiente institucional e promover a aprendizagem dos alunos.

Essa experiência reforça a importância de uma gestão democrática e participativa, fundamentada na articulação entre teoria e prática, como instrumento de melhoria contínua e de desenvolvimento profissional, oferecendo contribuições significativas para a prática da

gestão escolar e para o fortalecimento da comunidade educacional.

# Capítulo

# 18

## A ESCOLA COMO ESPAÇO PÚBLICO: IMPACTOS DA CIRCULAÇÃO DA COMUNIDADE NO HORÁRIO DE AULA



# **A ESCOLA COMO ESPAÇO PÚBLICO: IMPACTOS DA CIRCULAÇÃO DA COMUNIDADE NO HORÁRIO DE AULA**

Amélia de Cássia Galdino Pessoa<sup>1</sup>

Anne Karina Barros dos Santos Germano<sup>2</sup>

Heloise Helena Fernandes Santos<sup>3</sup>

## **Identificação do Contexto**

A experiência analisada foi desenvolvida em uma escola pública municipal de Ensino Fundamental, localizada em um bairro urbano de grande porte no município de Altamira. A instituição atende aproximadamente 422 alunos, distribuídos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental – anos iniciais, e conta com uma equipe composta por professores,

---

1 Esp. em Gestão e Supervisão Escolar, Gestora Escolar na EMEF Paulo Benício dos Santos

2 Especialização em Gestão Educacional, Gestora Escolar na EMEF Geraldo Emídio Bezerra

3 Especialização em Educação Especial Inclusiva, Coordenadora Pedagógica no CEI Ubirajara

coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, professores auxiliares, servidores administrativos e profissionais de serviços gerais.

A comunidade escolar apresenta características socioeconômicas heterogêneas, sendo formada majoritariamente por famílias de baixa renda, que, em muitos casos, enfrentam situações de vulnerabilidade social e problemas familiares. Os profissionais da escola, em sua maioria, possuem mais de cinco anos de atuação na instituição, o que favorece a construção de vínculos sólidos; contudo, também pode gerar conflitos quando normas institucionais e delimitações de papéis não são devidamente respeitadas.

### **Descrição da Experiência:**

Desde o início da atuação na direção, uma das prioridades foi promover a organização dos processos pedagógicos e administrativos da escola. Foram fortalecidos espaços coletivos de decisão, como reuniões pedagógicas,

conselhos escolares e momentos de diálogo com professores, funcionários e famílias, compreendendo a gestão como um processo coletivo. Nesse sentido, entende-se que “a gestão escolar tem como finalidade criar condições organizacionais e pedagógicas para que o ensino e a aprendizagem ocorram com qualidade, articulando pessoas, recursos e objetivos educacionais” (LIBÂNEO, 2004, p. 101).

Essa concepção reforça o papel do diretor como liderança pedagógica, superando a visão meramente administrativa do cargo, uma vez que “o diretor não é um mero administrador, mas um articulador do trabalho coletivo, comprometido com os fins educativos da escola” (LIBÂNEO, 2004, p. 127).

A construção e a vivência do Projeto Político-Pedagógico (PPP) também foram centrais na gestão da escola, entendendo-o como um documento orientador das práticas e das decisões institucionais. Conforme destaca Sousa, “o projeto político-pedagógico deve ser construído coletivamente, expressando a identidade da escola e orientando suas ações pedagógicas, administrativas e

relacionais” (SOUSA, 2012, p. 45).

Um desafio recorrente na gestão escolar foi a necessidade de organizar a entrada dos pais na escola, especialmente no que se refere ao contato direto com os professores durante o horário de aula. Observou-se que alguns responsáveis buscavam os docentes de forma imediata, interrompendo as aulas e, em determinadas situações, dirigindo questionamentos ou reclamações sobre outros alunos, o que gerava constrangimentos e prejudicava o ambiente pedagógico.

Diante dessa realidade, foi estabelecida como prática institucional que os pais e responsáveis sejam atendidos inicialmente pela coordenação pedagógica ou pela direção, realizando-se posteriormente o agendamento de um horário específico para o diálogo com os professores. Essa organização teve como objetivo preservar o tempo pedagógico, evitar interrupções nas aulas e garantir um atendimento mais ético e respeitoso, tratando exclusivamente das questões relacionadas ao próprio filho.

Tal prática fundamenta-se na compreensão de que

a organização escolar exige normas claras, pois “a definição de normas claras de funcionamento é essencial para garantir a organização do trabalho escolar e a convivência respeitosa entre os diferentes sujeitos da escola” (DEMÉTRIO, 2010, p. 89). Além disso, a gestão buscou articular planejamento, organização e acompanhamento, considerando que “planejar, organizar e avaliar são dimensões indissociáveis de uma gestão escolar comprometida com a qualidade do ensino” (DEMÉTRIO, 2010, p. 112).

### **Fundamentação Teórica**

No campo da gestão de pessoas, buscou-se desenvolver uma liderança pautada no diálogo, na escuta e na valorização dos profissionais da educação, compreendendo que o clima organizacional interfere diretamente na qualidade do trabalho pedagógico. Essa concepção dialoga com Chiavenato, ao afirmar que “as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações, e sua valorização é condição fundamental para o alcance dos objetivos

institucionais” (CHIAVENATO, 2014, p. 34).

Assim, a atuação da direção esteve voltada à construção de relações de confiança, cooperação e corresponsabilidade, entendendo que “liderar é influenciar pessoas, criando um ambiente favorável ao comprometimento, à cooperação e ao desempenho coletivo” (CHIAVENATO, 2014, p. 78).

### **Análise Crítica**

A gestão escolar também esteve diretamente vinculada ao acompanhamento pedagógico, por meio do diálogo constante com a coordenação pedagógica e os professores, análise dos processos de aprendizagem e incentivo à formação continuada. A reflexão coletiva sobre a prática docente foi compreendida como fundamental para a melhoria do ensino.

Nesse sentido, Fiorentini destaca que “a reflexão coletiva sobre a prática docente possibilita a ressignificação do trabalho pedagógico e contribui para o desenvolvimento

profissional dos professores” (FIORENTINI, 2013, p. 52). Dessa forma, o papel da direção foi o de mediadora, criando condições para que esses momentos de reflexão ocorressem de forma sistemática e significativa.

## **Conclusão**

A experiência de dois anos como diretora nessa unidade de ensino da evidência que a gestão escolar exige equilíbrio entre organização, diálogo e compromisso pedagógico. As decisões adotadas foram fortemente influenciadas pelos referenciais teóricos estudados, especialmente no que se refere à gestão democrática, à organização institucional e à valorização das relações humanas.

Conclui-se que a articulação entre teoria e prática fortalece a atuação do gestor escolar e contribui para a construção de uma escola organizada, participativa e comprometida com a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DEMÉTRIO, José Carlos. Gestão escolar: planejamento, organização e avaliação. São Paulo: Cortez, 2010.

FIorentini, Dario. Formação de professores e prática reflexiva. Campinas: Mercado de Letras, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

Sousa, Sandra Zákia Lian. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. São Paulo: Cortez, 2012.  
Serviço Público Federal

# Capítulo

# 19

## RELATO DE EXPERIÊNCIA NA ESCOLA MUNICIPAL BELARMINA SOARES, EM PLACAS/PA



# RELATO DE EXPERIÊNCIA NA ESCOLA MUNICIPAL BELARMINA SOARES, EM PLACAS/PA

Celson Almeida Luis<sup>1</sup>

Edivania Oliveira Barreto<sup>2</sup>

Joseane Carneiro dos Santos<sup>3</sup>

Solange de Sousa Silva<sup>4</sup>

José Milton Bezerra da Silva<sup>5</sup>

## Introdução

A gestão escolar desempenha papel central na

---

1 Esp. em Gestão, Orientação e Supervisão, Gestor Escolar na EEFl. Belarmina Soares

2 Pedagoga, Vice-diretora EMEF MEC/SEDUC KM 200-A

3 Esp. em Práticas Pedagógicas em Linguagem, Letramento e Alfabetização, Gestora Escolar na EMEF MEC/SEDUC KM 200-A

4 Pedagoga, Gestora Escolar na E.M.E.IF. Alfredo Muller

5 Especialização em Educação Infantil, Vice-Diretor na E. M. E. I. F Belarmina Soares

organização do trabalho pedagógico e na garantia do direito à educação, especialmente em contextos marcados por desigualdades sociais e territoriais. Em escolas situadas em áreas rurais, os desafios se intensificam em razão das grandes distâncias, das condições climáticas, do acesso limitado a recursos e das especificidades socioculturais da comunidade atendida.

Este relato tem como finalidade apresentar uma descrição de experiência profissional em gestão escolar, vivenciado na Escola Municipal Belarmina Soares, no município de Placas/PA, evidenciando práticas, desafios, estratégias e resultados alcançados ao longo do processo. A experiência é analisada à luz de referenciais teóricos da gestão democrática, da administração escolar e da educação do campo, buscando articular teoria e prática.

A escolha pela escrita em forma de relato de experiência justifica-se por permitir a reflexão crítica sobre a prática profissional, reconhecendo a escola como espaço de produção de saberes e o gestor como sujeito reflexivo, conforme defendem autores como Libâneo (2004) e Paro

(2010).

O presente trabalho caracteriza-se como um relato de experiência, de natureza qualitativa e descritiva, fundamentado na observação sistemática do cotidiano escolar, na participação direta nos processos de gestão e na reflexão crítica sobre as ações desenvolvidas.

As análises apresentadas baseiam-se na vivência profissional enquanto gestora escolar, no acompanhamento das práticas pedagógicas, nas interações com a comunidade escolar e na implementação de ações institucionais, como a Gincana Anual GABS. O relato dialoga com referenciais teóricos da área educacional, possibilitando a compreensão dos fenômenos observados à luz de concepções acadêmicas consolidadas.

## **Caracterização Da Escola E Da Comunidade Escolar**

A experiência relatada foi desenvolvida na Escola Municipal Belarmina Soares, localizada no município de Placas, estado do Pará, em uma região predominantemente

rural. Trata-se de uma escola pública municipal de porte médio, que atende estudantes do Ensino Fundamental, nos turnos matutino e vespertino.

A comunidade escolar é composta, majoritariamente, por famílias de agricultores, cujos filhos residem em comunidades distantes da unidade escolar. Grande parte dos estudantes depende do transporte escolar, enfrentando longos trajetos diários em estradas vicinais, muitas vezes prejudicadas pelas condições climáticas, especialmente durante o período chuvoso da região amazônica.

Essa realidade impacta diretamente a frequência, o rendimento escolar e o bem-estar dos alunos, exigindo da escola e da gestão práticas pedagógicas e organizacionais flexíveis, sensíveis e contextualizadas. Apesar das dificuldades, os estudantes apresentam saberes, vivências e valores próprios do campo, que se configuram como importante potencial pedagógico.

O corpo docente é formado por professores com formação compatível com suas áreas de atuação, que

demonstram compromisso com o processo educativo. A escola conta ainda com coordenação pedagógica, equipe administrativa e funcionários de apoio, cujo trabalho coletivo é essencial para o funcionamento da instituição.

## **A Gestão Escolar Em Contexto Rural**

Atuar na gestão escolar em contexto rural exigiu uma compreensão ampliada do papel do gestor, que vai além das funções administrativas. Conforme destaca Libâneo (2004), o gestor escolar deve atuar como articulador do trabalho pedagógico, promovendo condições para a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.

Na Escola Municipal Belarmina Soares, busquei desenvolver uma gestão democrática, pautada na escuta, no diálogo e na participação da comunidade escolar, conforme previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96). Reuniões pedagógicas, encontros com as famílias e valorização dos espaços coletivos de decisão foram estratégias adotadas para fortalecer a corresponsabilidade e

o sentimento de pertencimento.

A gestão também se orientou pelos princípios da Educação do Campo, reconhecendo a necessidade de respeitar os tempos, os saberes e as realidades dos estudantes, conforme defendem as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação do Campo.

### **A Gincana Anual GABS Como Prática De Gestão E Ação Pedagógica**

Dentre as práticas desenvolvidas no âmbito da gestão escolar, destaca-se a Gincana Anual GABS, uma ação institucional incorporada ao calendário escolar, concebida como estratégia pedagógica interdisciplinar.

A GABS foi planejada coletivamente pela equipe gestora, coordenação pedagógica e professores, envolvendo os estudantes em todas as etapas do processo. Seu objetivo central foi promover a integração da comunidade escolar, o protagonismo estudantil e a aprendizagem significativa, valorizando os saberes do campo e a cultura local.

As atividades da gincana incluíram provas pedagógicas, culturais, esportivas e solidárias, articuladas aos conteúdos curriculares e às temáticas transversais. A prática dialoga com as Competências Gerais da BNCC, especialmente aquelas relacionadas ao conhecimento, ao trabalho em equipe, à empatia e à cooperação.

Do ponto de vista da gestão, a realização da GABS exigiu planejamento, organização logística e diálogo com as famílias, considerando as dificuldades de deslocamento e as condições climáticas da região.

### **Avaliação Dos Resultados E Impactos Da Gestão**

Os resultados observados ao longo da experiência indicam impactos positivos na aprendizagem e no ambiente escolar. A participação dos estudantes nas atividades pedagógicas aumentou significativamente, especialmente durante a realização da GABS, evidenciando maior engajamento, motivação e interesse pelos conteúdos curriculares.

No ambiente escolar, observou-se melhoria no clima institucional, com fortalecimento das relações interpessoais, redução de conflitos e ampliação do sentimento de pertencimento. A escola passou a ser percebida como espaço de acolhimento, diálogo e construção coletiva. Esses resultados confirmam a compreensão de Paro (2010), ao afirmar que a gestão escolar deve estar a serviço da aprendizagem e da formação integral dos estudantes.

### **Acertos, Limites E Lições Aprendidas**

Entre os principais acertos da experiência, destaco a valorização da gestão democrática, a escuta ativa da comunidade escolar e a implementação de práticas pedagógicas contextualizadas. A Gincana Anual GABS consolidou-se como uma ação exitosa, integrando currículo, cultura local e protagonismo estudantil.

Entretanto, também foram identificados limites, como as dificuldades impostas pelas condições climáticas, pela distância percorrida pelos alunos e pela escassez de

recursos materiais e tecnológicos. Esses fatores exigiram constantes adaptações e reforçaram a necessidade de planejamento flexível.

Como lições aprendidas, ressalto a importância do trabalho coletivo, da formação continuada dos professores e do fortalecimento das parcerias institucionais para garantir melhores condições de acesso e permanência dos estudantes na escola.

### **Considerações Finais**

A experiência de gestão escolar na Escola Municipal Belarmina Soares, em Placas/PA, evidenciou que uma gestão comprometida com a realidade local, pautada na participação e na inclusão, pode promover impactos positivos na aprendizagem e no ambiente escolar.

Conclui-se que práticas como a Gincana Anual GABS representam estratégias eficazes para integrar currículo, comunidade e identidade do campo, reafirmando o papel da escola rural como espaço de transformação social

e valorização dos sujeitos do campo.

## **Referências**

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FULLAN, Michael. A nova concepção de mudança educacional. Porto Alegre: Artmed, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. São Paulo: Cortez, 2004.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer? São Paulo: Moderna, 2003.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2010.

# Capítulo

# 20

## RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR



# RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR

Rita de Cássia Oliveira de Araújo<sup>1</sup>

## Contexto

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Irani de Andrade Tomaela está localizada na Rua Rosa Vermelha, Bairro Boa Esperança Cidade de Placas-PA. Localiza-se a norte da cidade tendo como referência a Rodovia transamazônica –BR 230 - na altura do km 240, sentido Altamira/Itaituba, tendo capacidade para atender atualmente aproximadamente 400 alunos.

É uma instituição pública que atende turmas do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, oferecendo uma educação pautada na qualidade, no compromisso e na construção coletiva do saber. Localizada em uma

---

1 Pedagoga, Gestora Escolar EMEF Prof.<sup>a</sup> Irani De Andrade Tomaela

comunidade acolhedora e participativa, a escola se destaca pelo ambiente harmonioso, pela boa convivência entre os membros da equipe escolar e pelo envolvimento ativo das famílias no processo educativo.

A gestão escolar é democrática e participativa, valorizando o diálogo, a escuta ativa e a tomada de decisões compartilhadas entre todos os segmentos da escola direção, coordenação pedagógica, professores, equipe de apoio, alunos e comunidade. Essa postura favorece a construção de uma cultura organizacional sólida, colaborativa e orientada para a aprendizagem significativa e o desenvolvimento integral dos estudantes.

O corpo docente é formado por professores comprometidos e responsáveis, que demonstram dedicação às práticas pedagógicas, empenho nas formações continuadas e disposição para inovar e trabalhar coletivamente. Os demais profissionais auxiliares, merendeiras, e equipe técnica também exercem suas funções com zelo, comprometimento e espírito colaborativo, contribuindo para o bom funcionamento da instituição e para o fortalecimento

da identidade escolar.

Os alunos apresentam bom desenvolvimento global, participam das atividades com entusiasmo e demonstram autonomia crescente nas tarefas escolares. São crianças comunicativas, afetivas e interessadas pelo aprendizado. Apenas poucos casos apresentam necessidades educacionais específicas, os quais recebem atenção individualizada e acompanhamento pedagógico contínuo.

A E.M.E.F. Irani de Andrade Tomaela é reconhecida pela organização, planejamento eficiente e clima escolar positivo, constituindo um ambiente de trabalho agradável, no qual prevalecem o respeito, a cooperação e a busca por melhorias constantes. A escola demonstra compromisso com a aprendizagem de todos e com a promoção de uma educação pública de qualidade, equitativa e inclusiva.

### **Descrição da experiência**

A experiência analisada neste relato refere-se à execução de um projeto de fortalecimento das

aprendizagens e promoção da cultura escolar inclusiva, desenvolvido ao longo do ano letivo de 2025. A proposta nasceu da necessidade de enfrentar dificuldades de leitura, escrita e comportamento observadas em algumas turmas, com o intuito de garantir o avanço dos alunos em defasagem e consolidar uma prática pedagógica mais equitativa e colaborativa.

O projeto teve como objetivo geral desenvolver ações integradas que promovessem a melhoria da aprendizagem, o fortalecimento das relações interpessoais e a valorização da gestão democrática como eixo articulador das práticas escolares.

### **Objetivos específicos**

Garantir o acompanhamento pedagógico sistemático e a formação docente contínua; desenvolver intervenções pedagógicas personalizadas para alunos com dificuldades específicas; promover a participação ativa da família e da comunidade escolar no processo educativo;

incentivar práticas inclusivas e o trabalho colaborativo entre os professores.

## **Metodologia**

A metodologia envolveu quatro eixos principais: Planejamento participativo: encontros semanais para estudo e alinhamento das práticas docentes; Intervenção pedagógica focalizada: grupos de reforço, leitura orientada e jogos didáticos; Formação em serviço: estudos sobre metodologias ativas, avaliação formativa e práticas inclusivas; Mediação de conflitos e cultura de paz: rodas de conversa, escuta empática e atividades socioemocionais.

Os resultados foram acompanhados por meio de registros pedagógicos, observação direta, reuniões de avaliação e relatórios de acompanhamento, garantindo uma análise contínua dos progressos alcançados.

## **Fundamentação teórica:**

O projeto fundamenta-se em autores que discutem a gestão educacional e o papel transformador da escola: Libâneo (2013), Lück (2009), Paro (2012), Chiavenato (2005) e Gadotti (2000).

Libâneo (2013) destaca que a gestão escolar deve articular todos os processos educativos, garantindo unidade entre planejamento, execução e avaliação. Essa concepção foi central no trabalho desenvolvido, pois orientou a construção de uma liderança pedagógica pautada no acompanhamento, na escuta e na corresponsabilidade.

Lück (2009) defende que a gestão democrática se concretiza no compartilhamento das decisões e na valorização da participação de todos. Essa ideia foi vivenciada na prática: professores, funcionários e famílias foram convidados a planejar conjuntamente ações e refletir sobre os resultados, fortalecendo o sentimento de pertencimento e o compromisso coletivo.

Paro (2012) concebe a escola como um espaço

de relações humanas, onde o diálogo e a cooperação são essenciais. Isso se refletiu nas ações de mediação de conflitos e no fortalecimento da convivência escolar. Por sua vez, Chiavenato (2005) enfatiza a importância da liderança motivadora e da comunicação clara como elementos que impulsionam o engajamento da equipe. Essa abordagem esteve presente nas práticas da direção, que adotou postura acolhedora e incentivadora.

Por fim, Gadotti (2000) contribui com a visão de educação democrática, libertadora e participativa fundamento essencial para compreender que a transformação escolar começa na construção coletiva do saber.

### **Análise crítica**

Os resultados alcançados indicam avanços significativos na aprendizagem e na convivência escolar. A atuação integrada entre gestão e professores contribuiu para o aprimoramento das práticas pedagógicas, para o aumento do rendimento escolar e para a melhora no

clima institucional. O trabalho coletivo, o planejamento participativo e as intervenções personalizadas foram decisivos para o progresso dos alunos.

Entretanto, a experiência revelou também desafios estruturais e humanos: limitações de tempo para acompanhamento pedagógico, necessidade de ampliar recursos didáticos e fortalecer a cultura de avaliação formativa. A resistência inicial de alguns profissionais frente às novas metodologias mostrou a importância de se investir continuamente na formação e no apoio docente.

A análise teórica dialoga diretamente com esses resultados: a prática mostrou que a gestão democrática, defendida por Lück e Paro, exige constância, diálogo e coerência entre discurso e ação. O papel do gestor, conforme Libâneo, deve ser o de mediador e articulador, e não apenas executor de rotinas. A experiência reforçou que uma gestão verdadeiramente democrática requer tempo, escuta e planejamento conjunto, transformando o ambiente escolar em espaço de aprendizagem compartilhada.

## **Conclusão**

A experiência vivenciada na E.M.E.F. Irani de Andrade Tomaela consolidou-se como um processo formativo e reflexivo para toda a equipe escolar. A gestão participativa, o comprometimento dos professores e o envolvimento da comunidade foram os pilares que sustentaram as ações implementadas.

O trabalho demonstrou que a prática pedagógica se torna mais significativa quando alicerçada em valores democráticos, no diálogo entre teoria e prática e no compromisso ético com a aprendizagem de todos. A escola reafirma-se, assim, como espaço de transformação social, humana e intelectual.

Para o futuro, recomenda-se dar continuidade às ações de formação continuada, ampliar o uso de estratégias de avaliação diagnóstica e manter o acompanhamento sistemático das aprendizagens, garantindo que cada aluno avance segundo suas possibilidades e necessidades.

## **Referências**

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular. Brasília: MEC, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GADOTTI, Moacir. Gestão Democrática da Educação. São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. São Paulo: Ática, 2012.

# Capítulo

# 21

## POSSIBILIDADES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CEI RUTH PASSARINHO EM ALTAMIRA-PA



# **POSSIBILIDADES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CEI RUTH PASSARINHO EM ALTAMIRA-PA**

Marinilza Pereira Maia<sup>1</sup>

Maria das Graça Santos Barros<sup>2</sup>

O objetivo geral desse relato é organizar de forma estratégica e sistemática, as ações do gestor escolar, necessárias para alcançar objetivos e metas estabelecidas no Plano Municipal de Educação, garantindo que o Projeto Político Pedagógico da escola, seja efetivamente implementado, acompanhado e que a gestão escolar juntamente com a comunidade desta Escola, atenda às demandas pedagógicas, administrativas e comunitária. Trata-se de um relato de experiência profissional na área de gestão escolar, metas, ações, períodos ou estratégias adotadas, articulando-as com referenciais teóricos pertinentes à gestão escolar.

---

1 Mestrado em Educação, Gestora Escolar no CEI Ruth Passarinho

2 Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica, Coordenadora na SEMED-Altamira

Quadro 1- Parte do planejamento da Gestão Escolar.

| Nº | METAS   | ESTRATÉGIAS  | PERÍODO  | RESPONSÁVEIS                              |
|----|---|--|--|---|
| 1  | Elaboração coletiva do PPP  | Reunir a comunidade para elaborar, acompanhar e avaliar a implementação do PPP.  | No início do ano letivo, Final do primeiro e do segundo semestre.                                  | Equipe gestora, APM e comunidade escolar  |
| 2  | Gestão dos recursos financeiros da escola. PDDE ou Recursos próprios.                             | Reuniões periódicas com a comunidade para as tomadas de decisões. Prestação de contas com transparência e honestidade. | Durante o ano letivo no final do primeiro e do segundo semestre ou sempre que houver necessidades. | Equipe gestora, APM e comunidade escolar. |
|    | Gestão relacional, ter habilidades para comunicar-se e lidar com situações conflituosas na escola | Diálogo, apaziguar e orientar em situações conflitantes. Tomar decisões com equidade e justiça.                        | Durante o ano letivo sempre que necessário.  | Equipe gestora e APM.                     |

Fonte: elaborado pelas autoras

## **Identificação Do Contexto – CEI Ruth Passarinho**

O CEI Ruth Passarinho fundada em 06 de novembro de 1986 foi a primeira Unidade Infantil mantida pela administração pública do município de Altamira, localizada na Rua treze de maio, no bairro Premem, com 66 (sessenta e seis) funcionários, dos quais 30 são professoras formadas em pedagogia, tem capacidade de atendimento para 201 alunos distribuídos entre 9 (nove) turmas integrais, oferecendo berçários I e II com crianças na idade de 4 meses a 11 meses, maternais I e II na faixa etária de 2 a 3 anos e 11 meses, pois a creche não possui sala de Atendimento Educacional Especializado-AEE. Na modalidade da educação especial e inclusiva, atende 14 alunos, sendo 1 (um) com TDAH - Transtorno de integrativo da Infância e 13 (treze) com TEA, os objetivos e diretrizes que orientam esse atendimento, estão baseados na legislação brasileira, Constituição Federal de 1988 no art. 208, III que regulariza o Atendimento Educacional Especializado

De acordo com VEIGA (1988), o planejamento

deve envolver toda a comunidade escolar, sendo a participação coletiva essencial para a construção de uma escola democrática e qualidade social. A gestão escolar é de fundamental importância para garantir uma gestão que, integra toda a escola e tem como objetivo, aplicar estratégias para melhorar a qualidade social do processo educativo, pois a escola está na sociedade e em seu entorno estão os pais, os responsáveis dos discentes e toda a comunidade escolar, que devem ser motivados a participar das discussões coletivas, contribuindo para as tomadas de decisões que contemplem os anseios da comunidade.

### **Fundamentação Teórica**

A gestão democrática da Educação infantil é um tema crucial para garantir a qualidade socialmente referenciada do ensino e o desenvolvimento integral dos alunos. Destacam-se alguns aspectos relevantes relacionados à gestão democrática que, se efetivados, contribuirão para a melhoria do ensino: conselhos escolares, eleição direta para

diretores(as) escolares, grêmio estudantil e a construção e implementação coletiva do PPP da escola.

Segundo Paro (2006), as dimensões apresentadas no Quadro 1, são fundamentais para promover uma gestão democrática pública que seja participativa, transparente e voltada para a construção coletiva de uma educação de qualidade socialmente referenciada. Neste sentido, é necessário que a gestão, juntamente com a comunidade, tenha o senso de equidade para não limitar as decisões a um grupo específico, caso contrário isso pode resultar em uma representação desigual dos interesses e necessidades da comunidade escolar.

Assim como Paro (2006), Dourado (2012) discute que no âmbito nacional que, é preciso conhecer a legislação do sistema educacional brasileiro, para entender os princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica. Como posto na LDB nº 9.394/1996 dispõe em seu Art. 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do

ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola; II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

O Artigo 14 reforça a importância da regulamentação da gestão democrática nas instituições públicas de educação básica, destacando a necessidade de envolver tanto os profissionais da educação, quanto a comunidade escolar e local nos processos de decisão e gestão, sendo um avanço normativo que vem corroborar com uma educação mais participativa e inclusiva.

Porém, sua aplicação enfrenta desafios. Embora a lei estabeleça que todos os níveis de ensino devem assegurar a gestão democrática, a prática desses princípios, em muitas situações, esbarra na estrutura hierárquica da organização tradicional do sistema educacional.

Os desafios enfrentados pela gestão escolar na

implementação de um PPP inclusivo são: A descontinuidade de formação para a equipe técnica da SEMED e para professores que atuam na rede municipal de ensino, visto que muitos educadores não estão preparados para desenvolver uma educação inclusiva com seus alunos, existem muitos professores que apresentam resistência frente as mudanças nas políticas educacionais, fatos que fazem-se necessários constante formação continuada na área da inclusão, como defende Mantoan (2006), “É na formação continuada, que se dá o real desenvolvimento profissional dos professores”. (MANTOAN, 2006, p. 36).

Segundo Mantoan 2006, não basta capacitar o professor para lidar com crianças especiais, é necessário haver mudanças nas práticas educacionais, que diretores, técnicos da SEMED, professores e colaboradores da escola, compreendam que a inclusão é um princípio estruturante da escola para romper com as práticas de segregação ou exclusão dos alunos da educação. Nesse contexto o diretor e coordenador pedagógico, são de fundamental importância para apoiar os professores no planejamento, nas novas

práticas pedagógicas.

Apesar dos desafios enfrentados, tanto no atendimento dos PCDs, como para se materializar o princípio da gestão democrática nas escolas, em seu bojo, a legislação traz dois principais instrumentos: a participação coletiva e o PPP da escola. A elaboração, implementação e acompanhamento do PPP justificam-se pelo cumprimento do Art. 12 da LDB (Brasil, 1996), o qual deve nortear as práticas pedagógicas, financeiras e administrativas, consolidando a identidade da escola.

Segundo Veiga (2016, p. 12), o PPP na Educação Infantil desempenha um papel essencial no planejamento e organização das práticas educativas nessa etapa da educação. Ele é responsável por orientar as ações pedagógicas, os objetivos, princípios e valores, bem como estabelecer estratégias de ensino e avaliação adequadas às especificidades da Educação Infantil.

Na mesma proposição, ainda segundo Veiga (2004 p 13), “quando nos reunimos para construir os projetos de nossas escolas, planejamos o que queremos

realizar. Projetamo-nos para adiante; com base no que temos, buscamos o possível”. Portanto, o PPP não deve ser entendido como um documento que, após sua elaboração, é arquivado ou usado apenas para fins burocráticos junto à SEMED e CME, mas, sim como um documento que envolve a participação dos segmentos da comunidade presentes no processo educativo.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico, com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cum-

prirerem seus propósitos e sua intencionalidade (Veiga, 2004, p. 13).

Em nossa prática como professoras e gestoras escolares tivemos experiências na articulação e elaboração de PPP em várias escolas públicas do Município de Altamira. Contudo, em alguns casos encontramos dificuldades na implementação do PPP, especialmente quanto à forma de participação dos segmentos escolares em sua elaboração, fato que poderá ter sido por falta de estratégias adequadas ou falta de formação técnica.

Segundo Nascimento e Cavalcanti (2017), a formação dos profissionais da educação deve contemplar a formação continuada dos professores e demais profissionais envolvidos na Educação, buscando garantir a qualidade socialmente referenciada das práticas pedagógicas desenvolvidas no cotidiano da escola. Dessa forma, faz-se necessária a garantia do direito à formação continuada em serviço para os profissionais da educação, os gestores escolares de Altamira e outros municípios foram contemplados com o curso Gestor Nota 10, ofertado pela

UFPA Campus de Altamira, estão sendo capacitadas para o desempenho a gestão escolar com qualidade socialmente referenciada.

A Constituição de 1988 representa um marco histórico para a educação brasileira, configurando-se como um texto jurídico democrático e progressista. O artigo 206, inciso VI, estabelece como princípio a gestão democrática do ensino público. No entanto, a efetivação desse princípio enfrenta diversos desafios, como a necessidade de ajustes nas políticas públicas educacionais. Nesse sentido.

O princípio da gestão democrática no ensino e sua inclusão na Constituição de 1988 também resultaram de conflitos. Para ilustrar esses conflitos e compreender a natureza conciliatória que o texto legal assumiu, é relevante recordar algumas disputas que ocorreram nas comissões e subcomissões encarregadas de debater a educação durante o processo constituinte de 1987-1988. Essas disputas envolveram diferentes setores da sociedade civil com representatividade no Legislativo e moldaram o debate em torno do significado que deveria ser

atribuído à gestão da educação (Gomes, 2015, p. 142).

Portanto, essa concepção democrática exige a efetivação de dimensões como conselhos escolares, grêmios estudantis e outros espaços deliberativos. A Constituição de 1988 prevê a descentralização como um dos princípios da gestão pública. No entanto, é necessário compreender que o termo “descentralização” pode ser apropriado por políticas conservadoras e neoliberais, que visam à eficiência administrativa do Estado, mas que também resultam na transferência de recursos e serviços para a iniciativa privada. Com isso, ocorre uma redução da função social do Estado, refletida na municipalização do ensino — processo que, muitas vezes, implica na diminuição de recursos, da autonomia e da capacidade administrativa dos municípios, afetando diretamente o atendimento às necessidades da população.

Na prática escolar, os mecanismos de gestão democrática, muitas vezes, são implementados apenas simbolicamente, sem garantir a participação efetiva e

igualitária de todos os segmentos escolares. Isso compromete a capacidade da comunidade de participar das decisões que impactam diretamente suas realidades e necessidades das unidades de ensino.

Além da Constituição Federal, a LDB é um dos documentos legais que propõe diretrizes para a efetivação da gestão democrática. Nessa perspectiva, a gestão democrática deve ser entendida como um processo pedagógico que objetiva a construção de uma cidadania consciente. A LDB reforça esse princípio, especialmente em seu artigo 14, que especifica os instrumentos e mecanismos que devem ser adotados para a sua efetivação nas unidades escolares.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) reafirma os princípios definidos pela Constituição Federal, estabelecendo no artigo 3º, inciso VIII, o princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Brasil, 1996). Isso significa que, ao regulamentar o princípio da gestão democrática previsto no seu artigo 14, a LDB delega aos sistemas de ensino a

responsabilidade de construir e operacionalizar esse modelo (Oliveira, 2017, p. 633-654).

A gestão democrática das escolas públicas no Brasil está consagrada como princípio constitucional e legal. No entanto, a legislação educacional posterior pouco avançou na definição conceitual do termo. Em razão da estrutura federativa brasileira, composta por União, estados e municípios como entes autônomos, surgem diferentes modalidades para os processos de escolha dos gestores escolares (Peroni; Flores, 2014, p. 180).

O PNE foi amplamente discutido antes de sua aprovação. O Projeto de Lei nº 8.035/2010 tramitou no Congresso Nacional entre 2011 e 2014 e, ao final, a presidente Dilma Rousseff sancionou a Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que instituiu o Plano Nacional de Educação para o decênio 2014-2024 (Brasil, 2014).

As práticas de premiação, comuns em muitos estados e municípios, reforçam essa lógica e promovem padrões de comportamento que contrariam os princípios da gestão democrática. Em vez de fomentar uma cultura

de participação e corresponsabilidade, essas práticas incentivam uma abordagem focada em resultados numéricos, muitas vezes desconsiderando os processos educativos e as especificidades locais (Brasil, 2014). Nesse contexto, o PNE foi estruturado em 20 metas e 253 estratégias, entre as quais se destacam diretrizes voltadas à promoção dos princípios da gestão democrática da educação pública.

O artigo 9º do PNE define que:

Os Estados, o Distrito Federal, e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contados da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (Brasil, 2014, p. 43).

No processo de efetivação do PNE é necessário avaliá-lo não apenas por sua aprovação, mas também pelo impacto concreto de suas diretrizes. O plano inclui metas que definem a universalização do acesso à educação básica

e a ampliação do financiamento público, exigindo uma análise crítica quanto à sua implementação, monitoramento e alcance dos resultados esperados ao longo da década de vigência.

Assim, é preciso refletir sobre como esse processo legislativo e participativo se traduziu em transformações reais para a educação brasileira, especialmente nos municípios. De acordo com o PNE, a Meta 19 também estabelece diretrizes para que o PPP reflita os princípios da gestão democrática. Já a Meta 7, que trata da qualidade na educação básica, destaca a importância da elaboração, implementação e monitoramento do PPP em consonância com as peculiaridades da comunidade escolar (Brasil, 2014).

O PNE determina que a gestão democrática não se restrinja à participação em conselhos ou reuniões, mas que se articule com todos os segmentos da vida escolar, promovendo o engajamento de toda a comunidade. O novo PNE está em tramitação no Congresso Nacional, o Plano deve vigorar a partir de 2026.

Os planos de educação da União, dos estados e dos

municípios, alinhados à legislação educacional brasileira, também contribuem para essa construção. A Constituição Federal, em seu artigo 205, trata da garantia do direito à educação básica com qualidade socialmente referenciada, o que implica a efetivação da gestão democrática nas redes públicas de ensino. Essa efetivação visa assegurar o acesso à educação, a universalização do ensino obrigatório, a ampliação das oportunidades educacionais, a redução das desigualdades e a valorização dos profissionais da educação.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988).

Apesar dos direitos à educação básica estarem assegurados em documentos legais, buscando promover a democratização educacional, é preciso questionar: até que ponto o princípio da democratização tem sido efetivamente implementado nas unidades de ensino? Como vêm se

efetivando a qualidade socialmente referenciada nas escolas? e o financiamento da educação pública tem sido aplicado com transparência e honestidade?

Apesar das garantias legais, os desafios persistem na educação, como a insuficiência de investimentos públicos, a precarização das condições de trabalho dos profissionais da educação, a falta de infraestrutura nas escolas e as desigualdades regionais, que colocam em xeque a qualidade do processo educativo que realmente promova o “pleno desenvolvimento do sujeito”.

A literatura brasileira na área de gestão escolar, tem enfatizado a organização das escolas por meio de um conjunto de dimensões, entre as quais se destacam: “gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar” (Lück, 2009, p. 26). Essas dimensões têm sido incorporadas na organização das escolas e são frequentemente abordadas nos cursos de formação oferecidos aos gestores escolares, tanto pelo poder público quanto por organizações não governamentais. Em seguida destacaremos a educação infantil e gestão democrática no PME 2015 de Altamira.

## Quadro 02 - Educação Infantil e a gestão democrática no município de Altamira

| Meta               | Descrição da Meta (PME 2015 Educação)  | Estratégia da Meta  |
|--------------------|--|---|
| Educação Infantil  | Universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para crianças de quatro (4) e cinco (5) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches, de forma a atender, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) das crianças até o final da vigência deste PME.           | Estratégia 1.11 – Preservar as especificidades da educação infantil na organização das redes escolares, garantindo o atendimento da criança de zero (0) a cinco (5) anos em estabelecimentos que atendam aos parâmetros nacionais de qualidade, bem como a articulação com a etapa escolar seguinte, visando ao ingresso do aluno de seis (6) anos no ensino fundamental. |
| Gestão Democrática | Assegurar, até o final da vigência deste PME, a efetivação da gestão democrática da educação pública municipal, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União. | Estratégia 13.5 – Incentivar a participação de profissionais da educação, alunos(as) e seus responsáveis na elaboração dos Projetos Político-Pedagógico.  |

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Altamira (PME 2015).

As metas do PME 2015 totalizam 13 (treze), contudo, destaque no Quadro 2 apenas a Meta 1, referente à Educação Infantil, e a Meta 13, relacionada à gestão democrática, juntamente com suas respectivas estratégias (1.11 e 13.5). Essas metas e estratégias, que tratam da organização da rede de ensino e da construção do PPP no município de Altamira, refletem compromissos fundamentais com a ampliação do acesso à Educação Infantil e com a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas municipais.

Em relação à Meta de nº 1-Educação Infantil, a qual previu universalizar o atendimento municipal das crianças de 4 a 5 anos, revela que o atendimento foi de 100,93% em 2015, e de 91,96% em 2016, porém, o mesmo documento não revela o nº de crianças com idade de 4 a 5 anos (pré-escola) que precisavam ser atendidas, para que fosse operacionalizado o cálculo. O documento também informa as dificuldades para o atendimento da meta, como o inchaço populacional pelo qual passou a cidade de Altamira, no período da construção da Hidrelétrica de Belo Monte, o aumento de

imóveis alugados e conveniados. Quanto ao indicador Pré-escola, o documento conclui que este não foi atingido (Sousa, 2021, p. 225).  
\*SIC

No que se refere à Meta nº 13 do PME, observa-se um avanço normativo ao associar a gestão democrática a critérios de mérito, desempenho e à participação da comunidade escolar, conforme previsto no art. 14 da LDB de 1996. No entanto, a estratégia 13.5, que prevê a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do PPP, ainda enfrenta desafios significativos em sua implementação, principalmente em virtude da ausência de uma cultura consolidada de participação e do predomínio de práticas administrativas centralizadoras.

O Plano Municipal de Educação 2015 a 2025 apresenta em sua Meta de nº13 que o ‘Município deverá assegurar a efetivação da gestão democrática da educação pública na rede municipal de Altamira’ e a estratégia de nº 13.5 dispõe que o município deve ‘incentivar a parti-

cipação de profissionais da educação, alunos (as) e seus responsáveis na elaboração e implementação do PPP, a fim de materializar a democratização da educação no Município de Altamira' (Altamira, 2015).

O PME (2015-2025) de Altamira dispõe sobre a seleção de diretores escolares, estando alinhado aos princípios da gestão democrática e à valorização dos profissionais da educação. O Plano estabelece diretrizes para o processo seletivo, incluindo análise de currículo e títulos, apresentação de um Plano de Gestão Escolar (PAGE), entrevista com os candidatos e prova objetiva.

Esses critérios têm como finalidade assegurar que os candidatos possuam as competências necessárias para o exercício da função de diretor escolar, de modo a promover uma gestão democrática e coerente com as metas estabelecidas no PME de Altamira (2015). Em 2023, o município realizou o primeiro Processo Seletivo para provimento da função de Diretor(a) Escolar das escolas públicas municipais de Educação Infantil e Ensino

Fundamental . E em 2025 realizou o segundo PSS para provimento do cargo de diretor escolar.

Estes processos seletivos para Diretores Escolares foram estabelecidos pelo Governo Federal, através da Lei de nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, publicado no Diário Oficial que regulamenta o FUNDEB, que trata o art. 212-A da Constituição Federal. Por meio do Ministério da Educação (MEC) estabelece diretrizes condicionantes ao repasse do recurso Valor Aluno Ano Resultado (VAAR), condicionando-o à efetivação da gestão democrática nas redes públicas de ensino.

De acordo com a legislação vigente e as diretrizes do MEC, para que estados e municípios recebam o recurso VAAR, é necessário atender a exigências como a existência de instrumentos normativos locais que viabilizem a gestão democrática. Entre as condicionantes, destaca-se a seleção de diretores com base em critérios técnicos e de mérito, preferencialmente por meio de eleição direta ou processo seletivo público. Esta Lei pode ser acessada no site do governo federal .

Art. 14 complementação-VAAR

será distribuída às redes públicas de ensino que cumprirem as condicionalidades e apresentarem melhoria dos indicadores referidos no III do caput do art. 5º desta Lei. § 1º As condicionalidades referidas no caput deste artigo contemplarão:

I - Provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho;

II - Participação de pelo menos 80% (oitenta por cento) dos estudantes de cada ano escolar periodicamente avaliado em cada rede de ensino por meio dos exames nacionais do sistema nacional de avaliação da educação básica (Brasil, 2020).

A eleição para diretores é uma possibilidade de fortalecimento do processo democrático, mas não o garante. Segundo Paro (2001, p. 45). a passagem de um modelo de gestão para outro não ocorre de maneira abrupta. O processo de escolha do gestor deve acontecer de forma democrática. Porém, mesmo que o diretor seja submetido a um processo

seletivo, isso não assegura, por si só, que ele compartilhe dos princípios democráticos em sua prática.

No contexto dos modelos de acesso ao cargo, em Altamira até 2022, os diretores escolares eram exclusivamente indicados pelo gestor municipal, que configura o modelo de nomeação feita diretamente pelas autoridades políticas. No entanto, em 2023, em atendimento às exigências do MEC para receber o recurso do VAAR, o município de Altamira realizou o Processo Seletivo para o cargo de Diretor Escolar, com validade de dois anos, que configura o modelo Concurso Público ou seleção técnica, o cargo é proveniente de certames.

A implementação do processo seletivo, como exigência do MEC, representou um avanço na superação das práticas históricas de nomeação política para cargos de direção escolar. A seleção por critérios técnicos e de mérito tende a valorizar a formação e a experiência dos profissionais, além de promover a autonomia das escolas e reduzir o uso político desses cargos, prática ainda recorrente em diversas redes públicas de ensino. O não atendimento

a essas exigências pode acarretar a suspensão do repasse do recurso do VAAR, impactando negativamente o financiamento da educação no município (Brasil, 2025).

Portanto, a realização do processo seletivo para a função de diretor escolar representa uma conquista importante e um avanço na democratização da gestão educacional. Contudo, é essencial que essa iniciativa seja acompanhada de políticas contínuas de formação para os gestores, de modo a garantir autonomia, participação efetiva da comunidade nas decisões escolares e a implementação do PPP como documento central da gestão democrática — um documento que orienta as políticas e práticas pedagógicas no cotidiano das escolas.

O PME 2015 de Altamira, na meta nº 13, por meio da estratégia 13.5 que diz, “incentivar a participação de profissionais de educação, alunos (as), e seus responsáveis na formulação do projeto Político-Pedagógico”, refere-se a esse processo que compreende a elaboração do PPP como construção da autonomia dos sujeitos, a partir de suas relações políticas com instâncias promotoras da democracia.

Tal processo deve promover espaços com condições para que a escola possa elaborar, implementar e acompanhar seus planos, projetos, recursos e pessoas, visando ao alcance de seus objetivos educacionais.

No aproveitamento desses espaços não ideais, mas desejáveis e possíveis, no usufruto da autonomia relativa, cabe no exercício da autonomia a mobilização de toda a comunidade escolar, para que possam dizer que escola temos, que escola desejamos e que escola é possível. A construção do Projeto Político Pedagógico possibilita esse envolvimento, o conhecimento da escola, as propostas apresentadas, os debates coletivos, as comissões. Em síntese, este exercício da autonomia deve ser de forma coletiva. Inclui, além do apoio da gestão educacional, todos os sujeitos que compõe a escola e a comunidade escolar, o Conselho, destacando-se: Pais, mães, alunos, alunas, professores, professoras, gestor, coordenador pedagógico, em espaços de discussão e deliberação, ou seja, no exercício de sua autonomia que possibilita a construção de uma gestão democrática (Sousa, 2021, p. 135).

Quanto aos princípios delineados no PPP, estes se

alinham à pedagogia emancipatória de Paulo Freire (1996), que defende a formação de cidadãos críticos e solidários. O texto também enfatiza o bem-estar físico, social e psicológico dos educandos, aspectos que reforçam a proposta de formação integral do sujeito, conforme estabelece o art. 205 da Constituição Federal de 1988.

Quadro 3- Fatores que visam criar uma escola inclusiva, participativa, de gestão democrática, que dialoga com a comunidade.

|   |   |
|---|---|
| 1 | A participação da comunidade escolar deve envolver todos os segmentos nas tomadas de decisões da escola, o que pode ser efetivado por meio do Conselho Escolar, fóruns de discussão e reuniões participativas. A parceria entre escola e comunidade é essencial para garantir que as decisões sejam democráticas e colaborativas.   |
| 2 | A autonomia escolar é fundamental para garantir maior flexibilidade nas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras. No entanto, essa autonomia deve estar alinhada ao controle social, com uma gestão transparente, especialmente no que diz respeito à prestação de contas da escola.   |
| 3 | A formação continuada de gestores e educadores é indispensável para qualificar a prática da liderança participativa, a resolução de conflitos e as práticas inclusivas na escola. É importante sensibilizar os educadores sobre a relevância da democracia no ambiente escolar e sobre o papel de todos como agentes de transformação social.   |
| 4 | O planejamento participativo deve ser uma prática central da gestão democrática, permitindo que todos os segmentos da escola colaborem na definição dos objetivos educacionais. Esse planejamento deve contemplar tanto o Projeto Político- Pedagógico (PPP) quanto a definição de metas e estratégias para o desenvolvimento da escola.  |
| 5 | O acolhimento à diversidade deve ser um princípio da gestão democrática, respeitando as diversidades étnicas, culturais e socioeconômicas dos alunos e da comunidade. Isso inclui a implementação de políticas que promovam a inclusão social e garantam equidade de oportunidades. O currículo e as práticas pedagógicas devem ser planejados para incluir todos os alunos, independentemente de suas origens. |

|   |  |
|---|--|
| 6 | A legislação e as políticas públicas de apoio, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional de Educação (PNE), preveem a gestão democrática como princípio das escolas públicas. Cabe ao Estado garantir recursos e suporte técnico para que as escolas possam desenvolver, de fato, uma gestão democrática. |
| 7 | A avaliação participativa é uma ferramenta estratégica para o ajuste das práticas de gestão, devendo contar com a colaboração dos conselhos escolares e da comunidade no acompanhamento do desempenho escolar e na implementação de políticas educacionais.  |
| 8 | O uso de tecnologias para a participação, considerando o avanço das tecnologias de comunicação e o acesso à internet, permite utilizar novas ferramentas que favoreçam uma participação mais efetiva da comunidade escolar. Plataformas digitais podem facilitar consultas públicas, debates e tomadas de decisão.   |

Fonte: elaborado pelas autoras

A educação é direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988).

O texto que trata da gestão escolar fundamenta-se em marcos legais, como os artigos 205 e 206 da Constituição Federal de 1988 e a LDB nº 9.394/96, conferindo legalidade ao compromisso institucional de promover uma educação com qualidade social por meio da participação coletiva. Paro (2006) destaca que a gestão democrática requer práticas efetivas de escuta, diálogo e deliberação com a participação ativa de todos os sujeitos envolvidos.

Em suma, a efetivação da gestão democrática na educação básica, sobretudo no contexto amazônico, como do município de Altamira — caracteriza-se por sua grande extensão territorial —, exige mais do que a elaboração coletiva e o acompanhamento formal do processo educativo. Os desafios identificados revelam a urgência

de investimentos em formação continuada, não só para gestores escolares, mas também para professores e demais servidores da educação, em espaços que promovam debates e a participação engajada dos pares no processo educativo.

Além dos desafios, é necessário fortalecer o compromisso político com a participação da comunidade escolar, conforme prevê o Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014), com base no artigo 2º da LDB (Lei nº 9.394/96), que orienta a consolidação do PPP e da gestão democrática nas escolas de educação básica. Trata-se de uma dimensão relevante e atual, especialmente no contexto brasileiro, em que as políticas educacionais e a participação cidadã têm impacto direto na vida de milhões de estudantes e suas famílias.

Este trabalho é fruto dos VII módulos do curso de extensão Gestor Nota 10, ofertado pela UFPA Campus de Altamira, o qual tem relevância científica e social por ampliar nossos conhecimentos como gestora escolar e técnica da SEMED, além uma produção científica com o tema voltado para gestão democrática na educação básica,

ressaltando a importância da SEMED na articulando e implementação de políticas pública educacional para as escolares da rede Municipal de Altamira.

Neste sentido, este trabalho contribuirá para fortalecimento da qualificação dos gestores escolares, além de trazer contribuições significativas como a produção acadêmica para compreender o Sistema de Educação do Município de Altamira, melhorando a prática de gestão nas instituições de ensino, considerando a necessidade do envolvimento de todos os segmentos escolares e reafirmando a possibilidade de materialização de uma gestão democrática em escolas públicas.

## **Referências**

ALTAMIRA. Plano Municipal de Educação 2015 a 2025. Altamira: SEMED, 2015.

BATISTA, Neusa Chaves. Políticas públicas para a gestão democrática da educação básica: gestão escolar. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 5 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112796.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112796.htm). Acesso em: 5 dez. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/114113.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/114113.htm). Acesso em: 7 dez. 2024.

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão da educação escolar. 4. ed., revista e atualizada. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil, 2012. 102 p. ISBN 85-6290-46-7

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativas, São Paulo, Paz e terra 1996.

GOMES, Ana Valeska Amaral. Gestão democrática no Plano Nacional de Educação. In: BRASIL. Plano Nacional de Educação: construção e perspectivas. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2015. p. 141-166.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009. MANTOAN, Maria Teresa Égler. O desafio das diferenças na escola. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MANTOAN, Maria Teresa Égler. O desafio das diferenças na escola. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

NASCIMENTO, L. F. do; Cavalcante, M. M. D. Formação docente para a Educação Infantil: uma leitura do curso de Pedagogia pós diretrizes curriculares. Revista Contrapontos, Itajaí, v. 17, n. 3, p. 552–574, 2017.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 33, n. 3, p. 633–654, 2017.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1996b.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2006b.

SOUSA, Raimundo. *Educação pública e a democratização da gestão: mediações e contradições / Raimundo Sousa – Curitiba: CRV, 2021*

VEIGA, Ilma Passos A. *Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Quem sabe faz a hora de construir o projeto Político-Pedagógico*. Campinas: Papirus, 2016.

# Capítulo

# 22

## GESTÃO ESCOLAR EM CONTEXTO RURAL



# GESTÃO ESCOLAR EM CONTEXTO RURAL

Edilene Oliveira da Silva<sup>1</sup>

Edivânia Barbosa da Silveira<sup>2</sup>

Valdir do Vale Lucio<sup>3</sup>

Willyasmar Mendes da Silva<sup>4</sup>

## Identificação do contexto escolar

A Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Padre Antônio, de médio porte, está localizada na BR 163 - Rodovia Santarém Cuiabá, Vila Novo Paraíso Km 164, CEP: 68138-000 Placas – Pará. A equipe escolar é composta por trinta e dois profissionais, sendo uma diretora,

---

1 Especialista em Gestão Escolar, Gestora Escolar na EMEIF Padre Antônio

2 Graduada em Letras-Português, Gestora na Escola Santa Rita de Cássia II

3 Especialista em Gestão Escolar, Vice-Diretor Escolar na Escola Alfredo Müller

4 Especialista em Educação Infantil e Anos Iniciais, Vice-Diretor na EMEIF Padre Antônio

um vice-diretor, duas coordenadoras-pedagógicas, uma secretária, um auxiliar administrativo, onze professores, três cuidadores, cinco vigias, duas merendeiras, cinco auxiliares de serviço gerais. Atualmente atendemos alunos da educação infantil, ensino fundamental I e II, totalizando 189 alunos.

### **Gestão Escolar em Contexto Rural**

Atuei como gestor em uma escola pública rural de ensino fundamental, localizada em uma comunidade com acesso limitado a serviços e recursos educacionais. O principal desafio era a baixa frequência dos alunos e a pouca participação da comunidade nas decisões escolares, fatores agravados pela distância e pelas condições socioeconômicas locais.

### **Desafios enfrentados**

A realidade rural impunha obstáculos como

transporte escolar irregular, falta de acesso à internet, e um histórico de distanciamento entre escola e famílias. Muitos alunos auxiliavam nas atividades do campo, o que afetava a assiduidade.

### **Práticas e estratégias adotadas**

Adotando os princípios de uma gestão democrática e contextualizada, como propõem Paro (2001) e Lück (2009), priorizei o diálogo com a comunidade. Realizamos reuniões itinerantes em pontos centrais da zona rural, aproximando a escola das famílias.

Incentivamos a pedagogia da alternância, com projetos integrados à realidade local, valorizando o saber do campo, conforme defende o Programa Nacional de Educação do Campo (Pronacampo). Implementamos projetos interdisciplinares que valorizavam o conhecimento agrícola dos alunos e fortaleciam a identidade local. A articulação com a Secretaria de Educação garantiu melhorias no transporte escolar. Também adotamos um calendário

pedagógico mais flexível, respeitando os períodos de safra e colheita.

### **Resultados observados:**

Com essas estratégias, a frequência escolar aumentou e a comunidade passou a se sentir parte ativa do processo educativo. Os professores adaptaram suas práticas ao contexto rural e os alunos se mostraram mais engajados. A escola se tornou um espaço de acolhimento e valorização da cultura local.

### **Fundamentação teórica**

A base teórica da gestão escolar no Brasil fundamenta-se na ideia de que a escola não é apenas uma empresa, mas um espaço de formação humana e social. Desse modo, citamos alguns teóricos que defendem essa perspectiva.

- Heloísa Lück: É uma das principais referências

brasileiras. Ela defende o conceito de Gestão Participativa, argumentando que o gestor deve articular o trabalho coletivo, promovendo o engajamento de professores, pais e alunos para superar a fragmentação do ensino.

- Vitor Henrique Paro: Crítico do modelo de administração empresarial aplicado à educação, Paro sustenta que o objetivo final da gestão escolar deve ser a democratização do saber. Para ele, a participação da comunidade não é apenas um acessório, mas a essência da escola pública .

- José Carlos Libâneo: Foca na Organização e Gestão da Escola, destacando que a estrutura organizacional deve servir aos objetivos pedagógicos. Ele propõe um equilíbrio entre as tarefas administrativo-financeiras e o suporte técnico-pedagógico.

### **Relação com a Prática (Experiência)**

Relacionar a teoria à prática de gestão envolve a implementação de instrumentos concretos:

1. Projeto Político-Pedagógico (PPP): É o documento norteador. Na prática, ele deixa de ser um “papel na gaveta” quando é construído coletivamente, refletindo a identidade e os desafios reais daquela unidade escolar (9, 10).

2. Conselho Escolar: Representa a materialização da gestão democrática, onde decisões sobre recursos e diretrizes pedagógicas são compartilhadas entre os diferentes segmentos da comunidade.

3. Liderança Pedagógica: A experiência mostra que um gestor eficaz não foca apenas em infraestrutura (reformas, merenda), mas atua como um facilitador da formação continuada dos professores e no acompanhamento dos índices de aprendizagem.

### **Análise crítica**

O afastamento da comunidade pode ser lido não como desinteresse, mas como falta de canais que respeitem a realidade local. Para superar isso, a gestão deve migrar

de uma postura “burocrática” para uma “mediadora”, transformando a escola em um centro de convivência e identidade cultural.

## **Conclusão**

Essa experiência demonstrou que a gestão escolar em áreas rurais exige sensibilidade, escuta ativa e estratégias contextualizadas. A aproximação entre escola e comunidade fortalece o ensino e contribui para uma educação mais significativa, inclusiva e transformadora.

## **Referências**

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2001.

BRASIL. Pronacampo – Programa Nacional de Educação do Campo. MEC, 2012.

Capítulo

23

RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO  
ESCOLAR: O CASO DA ESCOLA LEONARDO  
DA D'VINCI



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR: O CASO DA ESCOLA LEONARDO DA D'VINCI**

Mailza Albertino da Silva Costa<sup>1</sup>

## **Identificação do contexto**

A Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Leonardo D'Vinci, localizada na Rodovia Transamazônica, BR 230, Vitória do Xingu-PA- é uma escola municipalizada em virtude do processo de municipalização do Ensino Fundamental que ocorreu no Estado do Pará em 1996. Temos como base de orientação de trabalho o Projeto Político Pedagógico e demais documentos regentes em leis que oportunizam formar uma base sólida da nossa instituição de ensino.

Sabendo de sua legalidade, esse estudo objetiva

---

1 Especialista em Neuropsicopedagogia Institucional, Gestora Escolar na EMEIEF Leonardo D'Vinci

orientar e criar mecanismos para atender com qualidade o trabalho pedagógico e obter um resultado de excelência no que se refere ao ensino- aprendizagem, como foco no alcance dos resultados da Educação Infantil até anos finais do Ensino Fundamental, considerando, também as questões financeiras e administrativas.

Nesse contexto, é válido ressaltar que, os planejamentos administrativo, técnico e pedagógico devem acontecer de forma coerente com um único objetivo, que é aprimorar a reflexão e consolidar as ações dos corpos docente e discente. Para tanto, o Projeto Político Pedagógico, deverá ser um parâmetro que conduzirá de forma democrática e educacional, sempre em concordância com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e com o Currículo da Base da Educação Infantil, séries iniciais e finais do Ensino Fundamental, os quais, regem o Plano Municipal de Educação do município de Vitória do Xingu.

É de fundamental importância que se tenha um conhecimento sobre os aspectos sociais e culturais da comunidade escolar envolvida no processo, tendo em vista

que se esses fatores forem trabalhados de forma inadequada, podem afetar direto ou diretamente na aprendizagem do educando.

Diante da realidade em que se encontra o sistema educacional brasileiro, o Projeto Pedagógico deve ser visto e analisado, as ações são coordenadas e todos os indivíduos da comunidade escolar estão interligados, atualizando diariamente todo o ciclo da vida acadêmica, com o objetivo de evitar a estagnação e promover o desenvolvimento coletivo.

A escola é pautada por legislações, métodos e conteúdo. A documentação foi elaborada de forma participativa e democrática, incluindo, assim, a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, com o objetivo de orientar e criar mecanismos para atender o trabalho pedagógico com eficiência, obtendo, assim, um resultado desejado no desenvolvimento das habilidades e na organização da Gestão Administrativa e Financeira, pautada na busca da qualidade do ensino em todas as modalidades.

Os avanços tecnológicos têm facilitado o andamento da escola no processo do desenvolvimento dos alunos, haja vista a grande quantidade deles tiveram suas aprovações no ENEM. As escolas, de modo em geral, vêm enfrentando uma realidade atípica, com várias inovações de metodologias aplicada ao ensino, dentre eles projetos de Recomposição das Aprendizagens Alfabetizar é Preciso, realizado pela equipe SEMED de Vitória do Xingu. Essa proposta deverá contemplar todos os alunos que estão com dificuldade na leitura, escrita e compreensão textual. Desse modo, se faz necessário um conhecimento básico referente aos recursos tecnológicos da atualidade, por parte dos docentes, discentes e pais.

De acordo com essa nova realidade, a função da escola é criar um mecanismo para fazer dela um ambiente agradável e coerente com dinâmicas para atender o público-alvo, que são todos os alunos que estão inseridos na unidade de ensino, possibilitando condições de redefinir o seu papel, a sua importância na sociedade. A escola não pode mais continuar com as mesmas práticas de ensino utilizadas no

passado, pois, elas não correspondem mais às exigências e aos desafios dos tempos atuais, os avanços tecnológicos e a velocidade da informação fazem com que o processo ensino- aprendizagem se modifique, a fim de acompanhar as mudanças do mundo contemporâneo.

Essa nova proposta pedagógica tem objetivo de atender as necessidades da comunidade escolar, diminuindo a exclusão do acesso ao saber, e continuar ofertando uma formação consolidada e compatível com os novos tempos, propiciando o desenvolvimento das 10 competências básicas da BNCC que são elas:

- Conhecimento;
- Pensamento científico, crítico e criativo;
- Repertório cultural;
- Comunicação;
- Cultura digital;
- Trabalho e projeto de vida;
- Argumentação;
- Autoconhecimento e autocuidado;

- Empatia e cooperação;
- Responsabilidade e cidadania.

## **Contexto histórico da EMEIEF Leonardo D’Vinci**

A EMEIEF Leonardo D’Vinci foi construída no ano 1970 pelo INCRA, que estava construindo a Vila Leonardo D’Vinci. A escola foi construída de madeira e tinha apenas duas salas onde os professores trabalhavam com os alunos no formato multisseriado.

A Escola começou a funcionar em novo prédio, no ano de 1989. O prédio foi inaugurado pelo prefeito Averaldo Pereira Lima que tinha sido eleito, mas, quem começou a construir foi o prefeito Vile, a escola que era de madeira, passou a ser de alvenaria. Os professores eram todos contratados pelo Estado, só o prédio que pertencia ao município. No ano de 1991, Vitória do Xingu passou a ser Município, e a Agrovila Leonardo D’Vinci passou a pertencer ao município de Vitória do Xingu, pois antes era comunidade de Senador José Porfirio.

No ano de 1998, houve o primeiro concurso público no município, depois do concurso, os professores foram municipalizados do Estado e ficaram trabalhando somente na rede municipal. Ao longo dos anos, a Escola foi ficando pequena para a demanda dos alunos e foi preciso serem construídas novas salas de aula. A Escola que tinha só a Educação Infantil até a quarta série, passou a ofertar a terceira etapa, e, no ano seguinte, passou a ofertar a quarta etapa, no período da noite. Na época, não tinha energia elétrica da Rede Celpa, era um motor a diesel, que ficava ligado até às 22h; quando não tinha combustível, os alunos estudavam à luz de um lampião, e com a demanda das próximas turmas, foi preciso termos salas anexas.

A Prefeitura mandava os professores da sede para a Agrovila Leonardo D’Vinci, onde o ensino passou a ser modular. As professoras que moravam na Vila eram somente duas, por esse motivo, os outros professores se deslocavam da sede do município para ministrar as aulas na vila.

Os anos passaram, e hoje, a escola EMEIEF Leonardo D’Vinci, possui 10 (dez) salas de aula, 01 (uma)

sala de professores com 01 (um) banheiro, 01 (uma) sala de orientação educacional com 01 banheiro, 01 (uma) sala de coordenação, 01 (uma) sala de leitura, 01 (uma) sala da direção escolar com 01 banheiro, 01 (um) laboratório de informática, 01 (uma) sala de AEE, 01(uma) sala de reforço escolar, 01(uma) secretaria, 1 (um) arquivo, 01 (um) refeitório para o momento do lanche, 01 (uma) quadra esportiva, 01 (uma) cozinha para preparação do lanche, 01 (um) depósito de alimento, 01 (um) depósito para armazenar materiais diversos, 02 (dois) banheiros para alunos do sexo masculino, 02 (dois) banheiros para alunos do sexo feminino, 01 banheiro para alunos com necessidades especiais.

A estrutura do prédio escolar é considerada pequena por conta do atendimento ao Ensino Médio nesta unidade de ensino. Todas as salas são climatizadas e possuem acessibilidade para alunos com necessidades especiais, no mais, o espaço da escola é bem arejado e possui uma excelente ventilação natural. Existe um grupo de pessoas competentes, preparadas e responsáveis pelo bom andamento da rotina escolar dos alunos, são essas

pessoas: a diretora e vice-diretor escolar, coordenadoras pedagógicas, orientadoras educacionais, secretária escolar, todo corpo docente são graduados, alguns pós-graduados e outros já concluíram mestrado.

Os recursos financeiros são bem administrados pela equipe diretiva e Conselho Escolar, sendo que todas as execuções de despesas são decididas em reunião por todo corpo docente e demais servidores da escola. Na EMEIEF Leonardo D’Vinci, os mobiliários são suficientes para fazer o atendimento com exceção mesas e cadeiras para alunos, também, possui alguns equipamentos tecnológicos, como computadores, projetor de multimídia para serem utilizados nas salas de aulas, notebook, impressora Brother, impressora EPSON, aparelho de som, televisores entre outros, para assegurar as práticas pedagógicas dos professores.

### **Descrição da experiência**

O presente Relatório de Gestão Escolar (2024-2025) consolida uma práxis educativa pautada na democratização

do ensino e na busca pela equidade em Vitória do Xingu. Gerir uma unidade de ensino nesta região, exige uma visão que transcenda os muros da escola, compreendendo que a aprendizagem está intrinsecamente ligada às condições de acesso e ao contexto sociocultural. Segundo Lück (2010), a gestão participativa implica em “promover a organização, a mobilização e o engajamento das pessoas” para a efetivação de objetivos educacionais comuns. Neste sentido, a introdução de projetos como a Estante Mágica, o Projeto Literário e o uso da Informática refletem o compromisso com o que Libâneo (2001) define como a função social da escola: prover a formação integral e o preparo para a vida em uma sociedade tecnológica.

Ademais, a gestão enfrentou o desafio crítico da logística e do transporte escolar. As barreiras impostas pelo período do inverno amazônico não foram tratadas como impedimentos intransponíveis, mas, como motivadores para estratégias de ensino híbrido e materiais impressos. Tal postura, encontra respaldo em Freire (1996), ao afirmar que, a educação deve partir da realidade do educando,

transformando dificuldades em oportunidades de resistência pedagógica. Assim, este relatório justifica-se como prova da resiliência institucional que, ao articular esporte, cultura e tecnologia, garantiu que nenhum aluno fosse abandonado, independentemente das distâncias geográficas ou adversidades climáticas

### **Diagnóstico e Indicadores (IDEB E FLUXO)**

Conforme proposto no diagnóstico inicial, a gestão monitorou de perto os índices de desempenho. Acompanhamento do IDEB: Observou-se uma trajetória de ascensão nos resultados de Língua Portuguesa e Matemática; Educação Inclusiva: Fortalecimento das salas de AEE (Atendimento Educacional Especializado), garantindo que os alunos com deficiência e TGD tivessem suporte individualizado; Distorção Idade-Série: Implementação de estratégias para reduzir o analfabetismo funcional detectado no diagnóstico inicial.

## **Dimensão Pedagógica: Ações e Resultados**

A Coordenação Pedagógica atuou como eixo transformador, focando na formação continuada. Formação Continuada: Realização de oficinas para produção de material didático e estudos sobre a BNCC e o Currículo do Município; Projetos de Intervenção: \* Execução do projeto de Consciência Negra, promovendo o respeito às diversidades; Projeto Cívico, com a execução semanal dos hinos, fortalecendo o sentimento de pertencimento; Realização de diagnósticos iniciais e bimestrais para medir a fluência leitora e competências matemáticas (1º ao 9º ano).

Projeto Estante Mágica. Objetivo: incentivar a escrita e o protagonismo do aluno como autor de sua própria história. Resultado: Transformação de alunos em “autores”, culminando no evento de noite de autógrafos, o que fortaleceu a autoestima dos educandos e o vínculo das famílias com a escola;

Projeto Literário. Objetivo: Fomentar o hábito da leitura e interpretação textual além dos livros didáticos.

Resultado: Criação de espaços de leitura e rodas de conversa, contribuindo diretamente para o aumento da fluência leitora detectada no diagnóstico inicial.

Jogos Estudantis. Objetivo: Promover a integração, o espírito esportivo e o respeito às regras através da educação física. Resultado: Redução da evasão escolar e melhoria no comportamento disciplinar, utilizando o esporte como ferramenta de cidadania; Projeto de Informática. Objetivo: Promover a alfabetização digital e o uso seguro da tecnologia para fins de pesquisa. Resultado: Integração entre tecnologia e currículo, permitindo que alunos dos anos iniciais e finais.

### **Gestão das Rotas e Estratégias de Acesso ao Ensino (Logística e Aprendizagem):**

Diagnóstico de Transporte: A escola enfrenta uma logística complexa devido às grandes distâncias entre a zona rural/comunidades e a unidade de ensino. Este cenário é agravado, principalmente, durante o período do inverno, onde as condições das estradas dificultam o trajeto,

resultando em atrasos, atolamentos e, em casos extremos, na impossibilidade de o transporte chegar à escola.

Ação Intervencionista Pedagógica: Para mitigar a perda de dias letivos e garantir a continuidade do processo de ensino-aprendizagem, a gestão coordenou uma força-tarefa com o corpo docente. Resultado (Garantia de Aprendizado). Foi implementado o sistema de atividades e materiais de estudo impressos. Os professores produziam e organizavam kits de atividades pedagógicas que eram entregues aos alunos para realização domiciliar. Esse monitoramento constante das rotas permite que nenhum aluno seja excluído do processo educacional devido às barreiras climáticas, assegurando, a equidade prevista no plano de gestão.

### **Dimensão Administrativa e Financeira**

A realização destes projetos extras foi possível graças à articulação entre a Secretaria de Educação e o uso eficiente dos recursos do PDDE (Educação Conectada e Escola Acessível), garantindo que fossem utilizados e que

materiais para os eventos literários e esportivos fossem adquiridos, conforme a decisão coletiva do Conselho Escolar.

- Gestão de Recursos (PDDE): Os recursos foram aplicados com transparência através do Conselho Escolar.

Priorizou-se:

1. Educação Conectada: Melhoria do acesso à internet para fins pedagógicos.

2. Escola Acessível: Pequenas adequações físicas e aquisição de materiais de tecnologia assistiva.

- Clima Organizacional: Realização de paradas escolares para avaliação de metas, garantindo que professores e equipe de apoio estivessem alinhados ao PPP (Projeto Político Pedagógico).

## **Articulação Com a Comunidade**

A utilização do grupo de WhatsApp com os

responsáveis pelos alunos garantiu que a comunidade estivesse presente e engajada em cada etapa, a Noite de Autógrafos da Estante Mágica, as finais dos Jogos Estudantis, culminâncias de projetos, reuniões com alcance significativo de presença dos pais, não apenas para entrega de notas, mas para discussões sobre o desenvolvimento integral dos educandos e o Dia da Família na Escola, foram cruciais para aproximar a relação Escola x Família, assim como previsto no Plano de Gestão.

## **Considerações Finais**

A execução deste relato demonstra que a gestão escolar em Vitória do Xingu avançou ao tratar a escola como um organismo vivo e coletivo. Os desafios de infraestrutura e evasão continuam no radar, mas, a base pedagógica sólida e a transparência financeira permitem projetar um fechamento de ciclo (2025) com indicadores superiores aos encontrados no início deste plano.

## Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96). 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

CLEMENTI, N. S. P. O Coordenador Pedagógico e a Formação Continuada. São Paulo: Editora Mediação, 2003.

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

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. A Gestão Participativa na Escola. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Escolar, Democracia e Qualidade de Ensino. São Paulo: Ática, 2007.

# Capítulo

# 24

## RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: GESTÃO ESCOLAR E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: GESTÃO ESCOLAR E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Maria Francisca Gama De Almeida<sup>1</sup>

A atuação do gestor escolar no contexto da educação pública é atravessada por múltiplos desafios, responsabilidades e demandas que exigem competência técnica, sensibilidade humana, liderança colaborativa e visão estratégica. Nesse sentido, Lück (2009, p. 37) afirma que “a gestão escolar eficaz exige liderança capaz de mobilizar pessoas, orientar ações e promover a construção coletiva do trabalho educativo”, reforçando a complexidade e a natureza articuladora da função gestora.

A trajetória profissional de Maria Francisca Gama de Almeida reflete esse cenário, reunindo experiências diversificadas em coordenação pedagógica, gestão escolar, implantação do ensino em tempo integral, mediação de

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão, Coordenação e Orientação Escolar, Gestora escolar na E.M.E.I.E. F. Daniel Berg

conflitos e acompanhamento pedagógico. O presente trabalho tem como objetivo relatar, analisar e fundamentar teoricamente diferentes experiências de gestão vivenciadas pela profissional, evidenciando os desafios enfrentados, as estratégias adotadas e os resultados alcançados. A análise integra suas principais vivências enquanto gestora, destacando a implantação do ensino em tempo integral na Escola Daniel Berg e a gestão da Escola Padre Eurico Krautler, ambas de tempo integral, nas quais desenvolveu ações de acompanhamento docente e fortalecimento do processo educativo.

A Escola Padre Eurico Krautler – Ensino em Tempo Integral, situada na zona rural do município de Vitória do Xingu, apresenta porte maior que a Escola Daniel Berg, onde a gestora estava mais habituada a atuar. A unidade conta com um público mais numeroso e desafios pedagógicos e administrativos mais complexos. Sua chegada à escola exigiu rápida adaptação, leitura sensível do novo contexto e reorganização de rotinas acadêmicas e administrativas. Tratou-se de sua primeira experiência direta com a gestão

de uma escola integral, o que ampliou sua compreensão sobre liderança educacional e demandou estratégias de coordenação mais robustas. Conforme Libâneo (2013), “a gestão escolar demanda capacidade de articulação e tomada de decisões fundamentadas, pois envolve ações planejadas e sistematizadas que visam garantir a qualidade do trabalho pedagógico e o bom funcionamento da instituição”, o que dialoga diretamente com as práticas implementadas pela gestora.

Já a Escola Municipal Daniel Berg, localizada na comunidade rural Silo Bananal, atende estudantes da Educação Infantil ao 9º ano e desempenha papel essencial na oferta de educação pública nessa localidade de Vitória do Xingu. Em 2025, a escola foi contemplada com a implantação do ensino em tempo integral, processo que exigiu significativa reorganização estrutural, pedagógica e administrativa. Segundo Lück (2009), “a gestão eficaz envolve a integração entre pessoas, processos e objetivos coletivos”, e a implementação de mudanças dessa natureza requer planejamento articulado, liderança participativa

e mobilização de toda a comunidade escolar. Foi nesse contexto de implantação do tempo integral que a gestora Maria Francisca retornou à unidade, conduzindo o processo com diálogo, colaboração e compromisso com a melhoria da qualidade do ensino.

As experiências relatadas evidenciam uma sólida construção de competências de liderança escolar e de gestão pedagógica. Observa-se o fortalecimento do clima institucional, o aumento da participação das famílias, o maior alinhamento entre práticas docentes e objetivos pedagógicos e a melhoria gradual da aprendizagem dos estudantes. Apesar de persistirem desafios estruturais — como a rotatividade docente e a escassez de recursos pedagógicos —, a prática da gestora demonstra capacidade de adaptação, sensibilidade contextual e foco no desenvolvimento integral dos alunos. Conforme destaca Lück (2009, p. 58), “a liderança educacional eficaz é aquela que promove a cooperação, estimula o compromisso coletivo e orienta a escola para resultados pedagógicos sustentáveis”. Essa perspectiva dialoga com as ações da

gestora, que buscou integrar equipe, comunidade e gestão em torno de um projeto educacional compartilhado.

A trajetória de Maria Francisca Gama de Almeida revela um compromisso contínuo com a educação pública e uma sólida capacidade de atuação nas múltiplas dimensões da gestão escolar. Ao longo de sua carreira, consolidou uma identidade profissional pautada na liderança colaborativa, na responsabilidade social e no foco pedagógico — princípios fundamentais para a construção de ambientes escolares democráticos e eficazes. Conforme Libâneo (2013, p. 112), “a gestão escolar é uma ação intencional e articulada que visa garantir o desenvolvimento da escola como espaço de formação humana e de melhoria da aprendizagem”. Nessa perspectiva, suas ações contribuíram não apenas para o crescimento institucional, mas também para a promoção de experiências educativas mais significativas, inclusivas e transformadoras para os estudantes e para toda a comunidade escolar.

## Referências

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. São Paulo: Cortez, 2013. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/download/organizacao-e-gestao-da-escola-teoria-e-pratica-libaneo-pdf-free.html>. Acesso em: 07 nov. 2025.

LÜCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. SUPAV/CPE, 2009. Disponível em: <https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2025.

Capítulo

25

RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL  
EM GESTÃO ESCOLAR NO CAMPO



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM GESTÃO ESCOLAR NO CAMPO**

Maria de Jesus Braga Furtado<sup>1</sup>

Adriano Serrão<sup>2</sup>

## **Identificação do contexto**

A experiência relatada ocorreu em duas escolas públicas de educação básica, pertencente à rede municipal de ensino, localizada em área rurais do município de Altamira no estado do Pará, uma é a Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Artur Pessoa, localizada no Km 12, comunidade Mixila e a outra é a Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Oneide de Sousa Tavares, Localizada no km 23, comunidade Vila Piauiense. As instituições atendem aproximadamente 500

---

1 Especialista em Neurociência Aplicada à Educação, Gestora Escolar na EMEIF. Oneide de Souza Tavares

2 Pedagogo, Gestor Escolar na EMEF Santa Benedita

estudantes, distribuídos entre os anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, funcionando nos turnos matutino e vespertino.

Cada comunidade tem suas peculiaridades e as comunidades escolares são compostas, majoritariamente, por famílias de baixa e média renda, com forte diversidade sociocultural. Os alunos apresentam realidades heterogêneas, incluindo dificuldades de aprendizagem, vulnerabilidades sociais e desafios relacionados à permanência e ao engajamento escolar. O corpo docente é formado por professores efetivos e temporários, com diferentes tempos de experiência profissional, além de equipe pedagógica, administrativa e de apoio.

Nesse contexto, a gestão escolar exerce papel fundamental na mediação das relações institucionais, no fortalecimento do trabalho pedagógico e na construção de um ambiente escolar democrático e participativo.

## **Descrição da experiência**

A experiência analisada refere-se à implementação de um projeto de gestão voltado ao fortalecimento da organização pedagógica e da participação da comunidade escolar no processo decisório, com foco na melhoria da aprendizagem e do clima institucional.

O projeto teve como objetivos principais:

- promover a integração entre gestão, professores, alunos e famílias;
- qualificar o planejamento pedagógico coletivo;
- reduzir índices de evasão e indisciplina;
- fortalecer práticas de acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem.

As ações desenvolvidas incluíram: reuniões pedagógicas sistemáticas, reorganização do conselho escolar, criação de espaços de escuta para estudantes e famílias, acompanhamento pedagógico contínuo e incentivo ao trabalho colaborativo entre os docentes. A metodologia

adotada baseou-se na gestão participativa, priorizando o diálogo, a corresponsabilidade e a tomada de decisões coletivas.

Entre os principais desafios enfrentados destacaram-se a resistência inicial de parte do corpo docente às mudanças propostas, limitações de recursos materiais e dificuldades de envolvimento das famílias. Como estratégias de superação, a gestão investiu em comunicação transparente, formação continuada, valorização das iniciativas docentes e fortalecimento de parcerias com a comunidade local.

## **Fundamentação teórica**

A experiência desenvolvida fundamenta-se nos princípios da gestão democrática, conforme defendido por Libâneo (2004), ao compreender a escola como um espaço coletivo de decisões e construção de práticas pedagógicas significativas. Para o autor, a gestão escolar deve articular dimensões administrativas e pedagógicas, colocando

a aprendizagem dos estudantes como eixo central da organização escolar.

Contribuições da administração escolar também foram consideradas a partir de Chiavenato (2010), especialmente no que se refere à gestão de pessoas, à comunicação organizacional e à valorização do capital humano como fator determinante para o alcance dos objetivos institucionais.

Além disso, as reflexões de Fiorentini (2006) sobre o trabalho colaborativo e a formação docente influenciaram a adoção de práticas coletivas de planejamento e avaliação, entendendo a escola como espaço de aprendizagem também para os profissionais da educação.

### **Análise crítica da experiência**

Os resultados obtidos indicaram avanços significativos no fortalecimento do trabalho pedagógico, na melhoria do clima escolar e no aumento da participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Observou-se

maior engajamento dos professores nas decisões pedagógicas e maior aproximação das famílias com a escola.

Entretanto, a experiência também apresentou limites, como a dificuldade de manter a participação contínua de todos os envolvidos e a dependência de políticas públicas mais consistentes para garantir recursos e formação permanente. Essas limitações evidenciam que a gestão escolar, embora fundamental, não atua de forma isolada, estando condicionada a fatores estruturais e institucionais mais amplos.

A principal lição aprendida foi a compreensão de que a gestão escolar eficaz exige escuta ativa, planejamento coletivo e compromisso com processos formativos contínuos.

## **Conclusão**

A experiência relatada evidenciou que a gestão escolar, quando orientada por princípios democráticos e fundamentada teoricamente, contribui de forma significativa

para a melhoria da qualidade educativa e para a construção de um ambiente escolar mais participativo e acolhedor.

Os aprendizados adquiridos fortaleceram a compreensão do papel do gestor como líder pedagógico, articulador de pessoas e mediador de conflitos, contribuindo tanto para o desenvolvimento institucional quanto para o crescimento profissional do gestor.

## **Referências**

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIorentini, Dario. Formação de professores e trabalho colaborativo. Campinas: Mercado de Letras, 2006.

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

Capítulo

26

MINHA EXPERIÊNCIA COMO GESTORA  
ESCOLAR



# MINHA EXPERIÊNCIA COMO GESTORA ESCOLAR

Rosely da Luz<sup>1</sup>

## Introdução

Aos seis anos de idade, eu já tinha um sonho de ser professora, e aos meus 14 anos, eu já comecei substituir minha tia. Naquela época era muito difícil encontrar alguém para substituir, como eu dominava os assuntos e já tinha um perfil para atuar, ali o meu sonho começou a se realizar e, no ano de 1988, minha tia foi embora para Altamira, me concedendo, assim, sua vaga para que eu ficasse trabalhando, e a partir de então, comecei minha trajetória como professora em uma escola na vicinal do km122/5.

Nessa vicinal, trabalhei cinco anos como professora contratada pelo município, e no ano de 1992,

---

1 Especialista em Educação Infantil e Séries Iniciais, Gestora escolar na E.M.E.I. Creche A Sementinha

viajei para agrovila União da floresta, e comecei a cursar o Projeto Gavião. Nesse mesmo ano, ingressei na escola Nossa Senhora das Graças, contratada pelo Estado. Concluí o magistério, e no ano de 1999, consegui a aprovação no concurso público do município, e continuei a lecionar na mesma escola, sempre fazendo o meu melhor.

Depois, como não somos nós que mandamos em nosso destino da vida, precisei pedir minha transferência para nossa cidade Medicilândia, onde em 2006, já comecei a trabalhar na escola A Sementinha, como professora. Em 2007, trabalhei um período na A Sementinha, e outro horário na Escola Infantil Direito do Saber. Tempos depois, vi no curso superior, a oportunidade de me qualificar e melhorar o que já era muito bom, me inscrevi no curso de pedagogia pela ULBRA e me especializei em Séries Iniciais e Educação Infantil. De 2008 até 2012, permaneci na Escola Direito do Saber.

Em 2013, fui convidada pela professora Aparecida Camargo para fazer parte da coordenação pedagógica da E.M.E.I. A Sementinha, onde tive um grande desafio,

porque tive que ir de casa em casa, para poder conquistar os pais dos alunos, porque muitos haviam tirado os alunos da escola devido à falta de compromisso da pessoa que era responsável pela escola na época, mas, enfrentei esse desafio, pedindo sabedoria a Deus, e assim fiquei sendo coordenadora e responsável por essa escola até ao ano de 2017.

Com o aumento do número de alunos, fui nomeada gestora escolar de 2018 a 2020 e, no final do ano de 2020, o conselho Escolar trouxe a eleição para a Direção, e fui eleita pela comunidade escolar. Após ter sido eleita diretora, realizei alguns cursos que considerei importante para meu aprimoramento profissional. Para adquirir mais conhecimento na área onde eu atuo na Educação Infantil, realizei alguns cursos da plataforma AVAMEC como:

- Para profissionais da Educação Infantil AVAMEC
- Curso A BNCC e a Gestão Escolar- AVAMEC
- Curso Gestão Escolar AVAMEC
- Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de

## Diretores Escolar AVAMEC

- Curso A BNCC na Educação Infantil AVAMEC
- Curso Desafios da Comunicação nas Relações do Cotidiano: Família e Escola - AVAMEC

Diante dessas experiências que adquiri na Educação Infantil, me senti motivada a elaborar esse Plano de Gestão Escolar, porque ser gestor em uma unidade escolar com alunos pequenos não é tarefa fácil, tem que ter muita responsabilidade, amor, coragem, dedicação e sabedoria dada por Deus. E não pensar só em sim mesma, mas em quem estão ao seu lado: crianças, funcionários, que dependem de seu apoio em tudo, nas emoções, nas dificuldades, nas enfermidades, ser conselheira, ser a mãe, vó, pai, tia a psicóloga, e outros, mas diante de tudo, amo o que faço.

É certo que a missão da escola é promover a educação de qualidade e formar os alunos com cidadania, responsabilidade e autonomia. E essa missão é comum

para todas as instituições. Pleiteia-se com esta proposta, dando continuidade aos trabalhos desenvolvidos, cumprir as metas do Plano de Desenvolvimento Educacional (PDE), levando em consideração os discentes, os trabalhadores em educação e a comunidade local, sujeitos estes, que fazem parte, dinamicamente, do processo educacional.

Sabendo que a educação precisa ser um espaço de construção coletiva, baseada em princípios sólidos na busca pelo desenvolvimento de cada aluno, é que se justifica a compreensão de que o ato de planejar é muito importante para que os alunos se desenvolvam de forma integral. E pensando nesta perspectiva, o “Cuidar e Ensinar” explicita neste plano de gestão, ações coletivas que fortalecem toda a Unidade Escolar, abrangendo as dimensões pedagógica, administrativa, financeira e física, relatando as necessidades e realidades da comunidade escolar. A partir dessas questões, o entendimento, a execução e a avaliação das ações propostas nesse plano devem ser analisadas e estruturadas para uma real concretização, levando em consideração as necessidades e proposições que sinalizam para uma

educação integral, inovadora, inclusiva, possibilitando a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, para que todos se sintam integrados no processo educacional.

## **Objetivo Geral**

Este plano de gestão tem como objetivo principal apresentar metas e ações a serem desenvolvidas com base no Projeto político pedagógico da unidade escolar, buscando meios para beneficiar uma educação de qualidade que atenda todas as necessidades e especificidades dos educandos, e a efetivação de ações que estabeleçam o comprometimento de todos.

## **Objetivos Específicos**

- Incentivar a busca pelo conhecimento;
- Preparar o aluno para uma vida em sociedade;
- Promover o diálogo e a aproximação da escola

com a família;

- Proporcionar a valorização dos professores e funcionários da instituição de ensino;
- Integrar toda a comunidade escolar;
- Proporcionar um ambiente acolhedor para todos os envolvidos no processo escolar;
- Promover momentos de planejamento de ações sempre que necessário;

## **Procedimento Metodológico**

A E.M.E.I A Sementinha localizada na Rua Henrique Dantas, oriundas de famílias residentes no município de Medicilândia. Os pais são moradores do bairro de Vila Nova, Vales das Minas, Cacoal, Orem Surubim, crianças de abrigo e da zona rural do município. A nossa clientela é, em sua grande maioria, muito carente, são crianças desassistidas pelas famílias.

A escola é um espaço onde o aluno começa a interagir fora do convívio familiar, o que envolve lidar

com diferenças, desenvolvimento da personalidade, da autonomia, criação de laços afetivos e as descobertas em diferentes áreas do conhecimento. Nesse sentido, a escola tem como objetivo auxiliar os alunos para que eles cresçam com mais autonomia e tenham mais sucesso em sua vida escolar e social.

Na educação infantil, o aluno vivencia uma complexa fase do desenvolvimento humano, que abrange os aspectos intelectual, emocional e social. Para atingir tais objetivos, tendo como finalidade organizar, encaminhar e desenvolver atividades que respeitem o ritmo de desenvolvimento do nosso aluno, o que exige um profundo conhecimento. Isso significa que, devemos desenvolver atividades pedagógicas que estimulem os alunos a ampliarem as suas experiências e conhecimentos, a se interessar pela convivência em sociedade, a contemplar e a transformar a natureza que a rodeia. Na perspectiva de ensino aprendizagem, o trabalho é alinhado em planejar ações pedagógicas que contemplem as necessidades dos alunos.

Os planejamentos têm a intenção de promover

a autonomia e a aprendizagem do aluno, sua identidade pessoal, favorecendo também suas relações sociais. O trabalho pedagógico desenvolvido nesta instituição de ensino integra-se ao ato de ensinar e do cuidar, respeitando a individualidade de cada aluno, valorizando seus avanços e suas conquistas.

A escola é um espaço rico de possibilidades de desenvolvimento de habilidades motoras, cognitivas, afetivas, relacionais, culturais, entre outras, que podem ser potencializadas, dependendo da vivência do aluno. A partir desta perspectiva de “Ensinar e Cuidar” se propõe a desenvolver projetos, com temas significativos e organizar os espaços, tornando-os facilitadores para o desenvolvimento integral dos alunos.

O trabalho desenvolvido nesta unidade escolar toma como referência as Diretrizes Nacionais para a Educação e a BNCC (Base Nacional Comum Curricular). Para o desenvolvimento de um processo de ensino-aprendizagem capaz de potencializar o ensino significativo dos alunos em suas múltiplas dimensões, busca-se a adoção de aulas

dinâmicas, criativas, com uso de recursos pedagógicos e tecnológicos atrativos e de interesse dos alunos, assim como, a efetiva participação de toda comunidade escolar num clima de parceria e de mútuo compromisso e responsabilidade, possibilitando ao aluno ter a oportunidade de vivenciar espaços atrativos de leitura e reflexões.

A avaliação do aluno se dá de forma contínua, formativa, considerando os contextos e as condições de aprendizagem, fazendo registros e portfólio. O acompanhamento pedagógico, de modo geral, é conciliado com a grade curricular da BNCC a fim de atender a todos os alunos. Na maioria das vezes, esse processo é feito com o acompanhamento pedagógico; destacamos também que todas as atividades são elaboradas pelos professores por faixa etária, após, é feita a correção e impressa, para que o professor possa focar no que é possível realizar, de modo que, a criança se desenvolva respeitosamente na individualidade e em equipe, e cada um, e do seu jeito de se relacionar-se com mundo, conhecer e expressar-se por diferentes linguagens, de acordo com as necessidades de um planejamento flexível,

aberto aos acontecimentos imprevistos e significativos. O projeto que propomos à Educação Infantil é:

- Identidade (Família), meio social, Interação, Literatura infantil, convivência, comunidade escolar.

- Meio Ambiente e Cultura Municipal. Diversidade, Espaço, Tempo, e suas Transformações.

- Alimentação e Saúde. Saúde na escola.

- As datas Comemorativas, Dia Internacional da MULHER.

- Dia das MÃES.

- Festa Junina (interno)

- Dia dos PAIS.

- Sete de SETEMBRO.

- Setembro Amarelo prevenção e conscientização sobre o SUICÍDIO.

- Outubro Rosa, conscientização Câncer de MAMA (Palestra com pessoal da Saúde).

- Novembro Azul (Palestra com pessoal de Saúde) conscientização sobre prevenção do Câncer de próstata.

Nossas avaliações são acompanhadas pelo Município, para analisar o desenvolvimento dos alunos, e como está nosso IDEB. Nossas reuniões pedagógicas são para discutir os temas dos nossos projetos, construir coletivamente soluções e estratégia para atender as necessidades educacionais da instituição, analisar os resultados de avaliações e definir ações para melhorar o aprendizado dos alunos, fazendo reflexões sobre os projetos abordados, se os objetivos foram alcançados, motivar a equipe a oferecer o melhor para os alunos, incentivar a busca por formação continuada, promovendo formações continuadas na comunidade escolar, proporcionando suporte para os professores, através da palestra e comemorações, aproximando cada vez mais a família na escola.

A Escola é um espaço bem limpo, bem zelado, temos crianças pequenas que estudam e exigem mais cuidado com a limpeza. De modo em geral, a manutenção da estrutura, do espaço que é alugado, fica por conta da secretaria municipal de educação. Os recursos que recebemos não são suficientes para atender as nossas necessidades. Dentro da

dimensão financeira, encontram-se alternativas de recursos como o Programa Dinheiro Diretas na Escola (PDDE), sendo este, um recurso federal, aplicado diretamente em conta bancária, e gerido pelo Conselho Escolar, destinando, conforme o número de matrícula na educação básica, capital para realização de metas estabelecidas previamente em reuniões.

Estes recursos do PDDE são destinados à compra de materiais e suportes pedagógicos, bem como para suprir necessidades básicas e emergenciais da escola, a fim de garantir um bom funcionamento tanto físico como pedagógico da escola. Todos esses recursos são aplicados de forma coerente, democrática, transparente, responsável e ética, envolvendo prestação de contas e esclarecimentos a toda comunidade escolar, a escola também trabalha com rifas para compras de brinquedos educativos e outros.

### **Acompanhamento Da Plataforma**

Temos o PDDE-INTERATIVO. Nessa plataforma

temo o programa Educação Conectada, através dele, temos a internet MOV Família, que é acima de 500 mega. Os recursos também são administrados pelo Conselho Escolar, dos mesmos recursos são pagas as mensalidades, e como gestora desta unidade escolar, realizo os acompanhamentos, tanto nos pagamentos das faturas quanto nas aplicações dos recursos.

#### Proposta Que Vise Melhorar o Aprendizado - Ideb

- Aplicar métodos de ensino inovadores.
- Oferecer formação continuada para professores.
- Abordagem Lúdica e Experiencial
- Tornar momentos prazerosos.
- Ter uma cuidadora Educacional em cada turma.
- Estimular as brincadeiras e explorar
- Contribuir e auxiliar os professores nas confecções de jogos educativos
- Criar hábito de leitura.
- Estimular a leitura e Escrita através dos objetos concretos, jogos e outros.

- Incentivar o desenvolvimento da linguagem
- Utilizar música e danças infantis.
- Permitir a exploração de novos Ambientes,  
(passeio com pesquisa)

### **Missão e visão da escola**

Promover uma educação de qualidade para todos os alunos, levando-os a construir sua história com responsabilidade, dignidade e autonomia, contribuindo para uma sociedade mais justa, fraterna e feliz.

### **Metas e ações**

As Metas e Ações deste plano estão voltadas para o fortalecimento de todas as dimensões favorecendo a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, de modo a promover um ambiente propício para o aprendizado, desenvolvendo com autonomia e respeito à diversidade social e cultural de todos os envolvidos no

contexto educacional. Nesse sentido, as metas e ações serão planejadas para ocorrerem durante a vigência deste plano, conforme calendário escolar, com recursos financeiros disponíveis e articulados junto à Secretaria Municipal de Educação, setores financeiros e entidades colaboradoras.

### **Considerações Finais**

A gestão democrática está baseada na coordenação de atitudes e ações que compõem a participação social de toda a unidade escolar, ou seja, (alunos, pais, responsáveis, professores, direção, equipe pedagógica e os demais funcionários). Todos são sujeitos ativos na construção de uma gestão democrática, nas tomadas de decisões da escola. Através dela, é possível contemplar as diversas necessidades existentes, bem como, promover a autonomia e a formação plena dos indivíduos, capacitando-os para a vida em sociedade. Porém, muitas vezes, a execução se restringe a um pequeno grupo, por isso, é necessário envolver toda a comunidade escolar, seja através de projetos

interdisciplinares, da valorização da opinião dos envolvidos e do diálogo permanente entre todas as partes.

Nesse sentido, esse Plano de Gestão objetiva vislumbrar e destacar a importância da colaboração de todos no processo de formação de uma comunidade escolar organizada em que os sujeitos se sintam parte desta. Assim, com dinamismo, poderão ser executadas as metas e ações, envolvendo as múltiplas dimensões, pedagógicas, administrativas, físicas, políticas, técnicas, dentre outras.

## **Referência**

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília: MEC, 2018.

# Capítulo

# 27

## RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM GESTÃO ESCOLAR NA ZONA RURAL DO ASSURINI



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL EM GESTÃO ESCOLAR NA ZONA RURAL DO ASSURINI**

Sônia Maria<sup>1</sup>

## **Introdução**

O presente Relato de Experiência Profissional tem como objetivo descrever e analisar as práticas de gestão escolar desenvolvidas na Escola Sol Nascente, localizada na zona rural do Assurini, no município de Altamira, estado do Pará. O texto apresenta o contexto institucional, as ações implementadas pela gestão e as contribuições dessas práticas para o fortalecimento de uma gestão democrática, participativa e comprometida com a aprendizagem dos estudantes do campo.

A experiência relatada fundamenta-se na vivência profissional da equipe gestora, considerando os desafios

---

1 Pedagoga, Ex-gestora escolar da EMEF Sol Nascente

próprios do contexto rural, as limitações estruturais e a diversidade sociocultural da comunidade atendida. O relato busca evidenciar a importância da atuação da gestão escolar como mediadora de processos pedagógicos e administrativos que garantam o direito à educação pública de qualidade.

### **Identificação Do Contexto**

A Escola Sol Nascente é uma instituição pública de educação básica que atende aos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental. Está localizada na zona rural do Assurini, no município de Altamira-PA, inserida em uma comunidade com características predominantemente populares, marcada por diversidade social, cultural e econômica. O contexto rural impõe desafios específicos relacionados ao acesso, à infraestrutura, ao transporte escolar e às condições socioeconômicas das famílias, exigindo da escola uma atuação pedagógica e administrativa sensível às realidades locais.

No período 2021 a 2024, a escola contava com 615 alunos regularmente matriculados e distribuídos em vários anexos.

Com um quadro funcional composto por 117 profissionais, entre professores, equipe gestora, técnicos administrativos, profissionais de apoio e serviços gerais. Esse quantitativo caracteriza a instituição como uma escola de médio porte, com demandas significativas tanto no âmbito pedagógico quanto na gestão de pessoas e de recursos.

A comunidade escolar é formada, majoritariamente, por famílias residentes na zona rural, muitas delas em situação de vulnerabilidade social e dependentes de políticas públicas de assistência social. Os estudantes apresentam perfis heterogêneos, com diferentes ritmos de aprendizagem, trajetórias familiares diversas e especificidades próprias da educação do campo, fatores que influenciam diretamente o processo educativo.

A gestão da escola esteve sob a responsabilidade da diretora Maria Sônia da Silva Costa, profissional da

educação com ampla trajetória na rede pública de ensino. Sua atuação é marcada pelo compromisso com a educação pública de qualidade, pela valorização das relações humanas e pelo fortalecimento de práticas pautadas no diálogo, na escuta e na participação coletiva. Ao longo de sua trajetória profissional, consolidou uma postura de liderança democrática, voltada para a organização do trabalho escolar, o envolvimento da comunidade e a construção de um ambiente educativo acolhedor e favorável à aprendizagem.

### **Descrição Da Experiência**

A experiência de gestão analisada refere-se à condução administrativa e pedagógica da Escola Sol Nascente, com ênfase no fortalecimento da gestão democrática, na organização do trabalho escolar e na melhoria do clima institucional, respeitando as especificidades da educação do campo. O principal objetivo da gestão consistiu em promover uma escola mais participativa, acolhedora e comprometida com a aprendizagem dos alunos, mesmo

diante de limitações estruturais e de recursos. Para isso, buscou-se alinhar as ações pedagógicas e administrativas, fortalecendo o trabalho coletivo e a corresponsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Entre as principais ações desenvolvidas, destacam-se:

a) Reorganização dos processos administrativos, com maior clareza na distribuição de funções e responsabilidades, favorecendo a eficiência, transparência e o acompanhamento das ações escolares;

b) Fortalecimento do trabalho pedagógico coletivo, por meio de reuniões pedagógicas periódicas, planejamento em conjunto e incentivo à troca de experiências entre os docentes;

c) Valorização e participação da comunidade escolar, com estímulo à atuação do conselho escolar, em diálogo com pais, responsáveis com à escuta ativa das demandas da comunidade rural;

d) Promoção de um ambiente escolar acolhedor, pautado no respeito, na mediação de conflitos e no cuidado com as relações interpessoais;

e) Acompanhamento sistemático dos estudantes, com atenção especial àqueles em situação de maior vulnerabilidade, por meio de estratégias de apoio e intervenção pedagógica.

As ações implementadas estiveram em consonância com os princípios da gestão democrática, conforme previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), especialmente no que se refere à participação da comunidade escolar e à autonomia da escola na organização de seus processos educativos, bem como com os fundamentos da educação do campo, que reconhecem as especificidades socioculturais das populações rurais.

### **Considerações Finais**

A experiência de gestão escolar desenvolvida na Escola Sol Nascente evidenciou a relevância de uma atuação administrativa e pedagógica fundamentada nos princípios da gestão democrática, da participação coletiva e do compromisso com a aprendizagem dos estudantes

do campo. Mesmo diante de desafios estruturais e sociais, foi possível construir estratégias que fortaleceram a organização escolar e o trabalho pedagógico.

As ações desenvolvidas contribuíram para a melhoria do clima institucional, para o fortalecimento das relações entre escola e comunidade e para a consolidação de práticas educativas mais inclusivas e contextualizadas à realidade rural. O diálogo permanente, a escuta ativa e o trabalho coletivo mostraram-se fundamentais para a construção de uma gestão comprometida com a educação pública de qualidade.

Dessa forma, o relato reafirma que a gestão escolar, quando orientada por princípios democráticos e sensível às especificidades da educação do campo, constitui-se como elemento essencial para a garantia do direito à educação e para a formação integral dos estudantes.

## **Referências**

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Diretrizes Operacionais para a Educação Básica nas Escolas do Campo. Resolução CNE/CEB nº 1, de 3 de abril de 2002. Brasília, DF: MEC, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica. Brasília, DF: MEC, 2013.

Capítulo

28

PROJETO DE GESTÃO ESCOLAR:  
INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA O LÚDICO NA  
MATEMÁTICA



# **PROJETO DE GESTÃO ESCOLAR: INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA O LÚDICO NA MATEMÁTICA**

José Luís Moraes da Silva<sup>1</sup>

“ O lúdico é um forte aliado no processo de ensino/aprendizagem da criança” J.Santana

## **O Lúdico no Ensino da Matemática nos Anos Iniciais**

A instituição de ensino Leonardo D’Vinci, trabalha com um quadro de docente de grande proporção quantitativo e qualitativo, obtendo 40 professores, todos formados e capacitados para atender nossa clientela. Temos três professores Mestre e um Doutor. As demais funções se destacam nosso pessoal de apoio que atinge o quantitativo de 38 funcionários. Nosso quadro discente está distribuído em Fundamental menor, que vai do 1º ano ao 5º ano,

---

<sup>1</sup> Pedagogo, Vice-Diretor na EMEIEF Leonardo D’Vinci

Fundamental maior, que vai do 6º ano até o 9º ano. No geral a nossa escola atinge todo ano o equivalente a 500 alunos. Passemos, pois, ao relato.

Este relato descreve uma experiência pedagógica realizada com duas turmas de 5º ano do Ensino Fundamental, cujo objetivo consistiu em analisar o impacto de atividades lúdicas no processo de aprendizagem da matemática, especialmente no desenvolvimento do raciocínio lógico e na compreensão das operações básicas.

A proposta emergiu da necessidade observada no cotidiano escolar e principalmente nos resultados das provas externas no campo da matemática: muitos estudantes demonstravam dificuldade em manter o interesse e a segurança ao realizar atividades matemáticas tradicionais não compreendendo o básico das operações mais simples. Considerando que o jogo pode atuar como ferramenta de mediação e construção de conceitos, conforme defendem Piaget (1975) e Vygotsky (1991), estruturou-se uma sequência de atividades envolvendo jogos pedagógicos com desafios e brincadeiras.

As intervenções ocorreram ao longo de quatro aulas de reforços. Inicialmente, utilizou-se um jogo de trilha do conhecimento contendo desafios de operações e problemas simples. Os estudantes organizaram-se em grupos, discutiram estratégias e verificaram suas respostas coletivamente. Observou-se, já na primeira atividade, maior participação de alunos que costumavam demonstrar insegurança e acomodação, porém não hesitaram de apresentar aos colegas suas experiências, compreendidas no decorrer dos exercícios distribuídos nos jogos.

Na aula seguinte, aplicou-se o Bingo das Frações e conhecimento com o tempo, (calendário e o relógio). Essa atividade favoreceu a agilidade mental, a percepção visual e a argumentação entre pares, bem como o conhecimento e noção de espaço e tempo. Os alunos demonstraram evolução na compreensão desse conteúdo, evidenciada durante exercícios posteriores.

Também foi realizado desafios envolvendo objetos concretos e abstrato, para essa atividade foi formados quatros grupos, baseado em princípios de lógica e sistematização. A

atividade exigiu que os estudantes elaborassem estratégias, realizassem tentativas e discutissem soluções. Durante a prática, verificou-se um ambiente colaborativo, com intensa troca de ideias e verbalização de processos cognitivos. Na última aula finalizamos com uma encenação de um comércio, com vendas de vários produtos do conhecimento deles, confeccionados pelos próprios alunos. No final presenteamos o grupo que realizou suas compras com sucesso.

Os resultados foram positivos. Notou-se significativa ampliação do engajamento, redução da ansiedade frente aos cálculos e melhoria do desempenho em avaliações diagnósticas. A experiência indicou que o uso de atividades lúdicas promove não apenas a aprendizagem matemática, mas também o desenvolvimento socioemocional e a autonomia intelectual dos estudantes. Com essa metodologia buscamos atingir o maior número possível de aprendizagem dos alunos que apresentaram desinteresse e dificuldade na matemática.

Conclui-se que o lúdico, quando planejado de

forma intencional, constitui-se como importante recurso metodológico, capaz de tornar o ensino da Matemática mais acessível, significativo e motivador, proporcionando o conhecimento de forma mais prazerosa, onde eles interagem e se emocionam quando os acertos acontecem. Dessa forma a brincadeira se torna uma ferramenta essencial nas mãos de quem ensina.

### **Fundamentação teórica**

Piaget (1975) afirma que o jogo contribui para a construção das estruturas cognitivas, possibilitando que a criança assimile e acomode novos conhecimentos. Vygotsky (1991) destaca que a atividade lúdica cria condições para ampliar a Zona de Desenvolvimento Proximal, ao permitir que o estudante avance cognitivamente com o apoio dos colegas e do professor.

Para Smole, Diniz e Cândido (2007), os jogos auxiliam no desenvolvimento de estratégias, do raciocínio lógico e da comunicação matemática. Kishimoto (2011)

reforça que o lúdico, quando intencionalmente articulado ao conteúdo, torna-se um recurso pedagógico eficaz para promover aprendizagens significativas.

## **Resultados**

Ao analisar o desempenho da turma antes e depois das atividades, verificou-se:

- Aumento significativo da participação e do interesse nas aulas;
- Redução da ansiedade e pânico da matemática;
- Melhora no desempenho em cálculos básicos das operações básica e reconhecimento de espaço e tempo;
- Ampliação da capacidade de argumentação e da cooperação entre pares.
- Noção de quantidade, valores e a moeda vigente em nosso país.

Os resultados corroboram as contribuições teóricas

de Piaget, Vygotsky e Smole, que enfatizam o papel do lúdico na construção de significados e no desenvolvimento cognitivo.

A Gestão Escolar não se resume entre quatro paredes, ela vai muito além, a direção precisa estar alinhada ao crescimento educacional de sua instituição, visando a intervenção se for necessário, tanto no que se refere ao administrativo quanto ao pedagógico. Na visão de Libâneo (2003,2004) ver a gestão escolar como uma tarefa administrativa que exige a articulação de todas as dimensões da escola, que não é uma soma de partes, mas um todo interligado.

O gestor é o mediador que busca facilitar o trabalho criando e pesquisando meios metodológicos para avançar as habilidades dos discentes em sua aprendizagem. Isso requer um planejamento qualificado junto aos seus profissionais da educação. O gestor precisa ter esse olhar ampliado, mobilizando todo o corpo escolar, articulando com professores, pais, alunos e funcionários. Essa visão é que faz a diferencia no contexto escolar e conseguimos

realizar nossas metas contidos em nosso Projeto Político Pedagógico.

### **Considerações finais**

A experiência demonstrou que o lúdico, quando planejado de forma intencional e articulado aos objetivos pedagógicos, constitui um recurso eficaz para a aprendizagem da Matemática. A utilização de jogos permitiu que os alunos ampliassem suas competências cognitivas, desenvolvessem autonomia, vivenciassem situações de cooperação e construíssem uma relação mais positiva com a disciplina.

### **Referências**

KISHIMOTO, T. M. Jogo, brinquedo, brincadeira e a educação. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

PIAGET, J. A formação do símbolo na criança. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

SMOLE, K. S.; DINIZ, M. I.; CÂNDIDO, P. Jogos no ensino da Matemática. Porto Alegre: Artmed, 2007.

VYGOTSKY, L. S. A formação social da mente. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

Capítulo

29

RELATO DE EXPERIÊNCIA DIÁLOGOS  
LITERÁRIOS



# RELATO DE EXPERIÊNCIA DIÁLOGOS LITERÁRIOS

Altamira Souza Teles<sup>1</sup>

## Introdução

O presente relato de experiência apresenta a vivência na escola Municipal de Ensino Fundamental Prof.º Antônio Gondim Lins, a qual está situada à Rua Cel. José Porfírio, nº 1664, no centro de Altamira. – PA. A EMEF Gondim Lins possui uma sala de leitura e 14 salas de aula, além de secretaria, direção, coordenação, sala de professores, sala de leitura e cozinha. A maioria dos ambientes é climatizada e alguns deles tem aparelhos de tv, quadro branco ou de vidro. A escola conta ainda, com monitoramento por câmeras em áreas comuns. Administrativamente, a instituição possui conselho escolar ativo e participativo, do qual eu fui membro

---

1 Especialista em Educação, Diversidade e Sociedade  
Docente cedida para a UFPA

no ano de 2024, composto por membros de todos os setores da escola, inclusive dos alunos, tendo reuniões periódicas.

A escola oferta ensino fundamental do 1º ao 9º ano, nos turnos matutino e vespertino, e localiza-se em uma área central do município, o que lhe confere um público de pertencente a diferentes bairros da cidade, uma vez que muitas famílias – que trabalham no entorno da escola – deixam seus filhos para poderem trabalhar em empresas e instituições próximas a ela. Vários docentes do quadro são efetivos do município de Altamira e a maioria possui alguma pós-graduação.

### **Descrição da experiência**

O projeto Diálogos Literários foi idealizado para trabalhar com alunos do 6º ao 9º ano, utilizando livros do acervo da escola e do meu acervo pessoal. Contudo, o projeto foi realizado apenas com os alunos do 8º e 9º ano, tendo em vista que foram as turmas nas quais eu ministrava as aulas de Língua Portuguesa.

Com intuito de praticar uma educação proativa e democrática com os discentes, adotei a formação de grupos, permitindo que os estudantes agissem livremente na escolha dos componentes dos grupos de trabalho, respeitando o limite máximo de cinco pessoas por grupo. Em seguida, eu apresentava os livros que eu havia escolhido e, nesse sentido, eu procurava títulos que tivessem quantidade suficiente para que todos pudessem ter acesso a um exemplar a fim de que não houvesse qualquer empecilho para a leitura. Nesse sentido, coloquei, claramente, que nossa leitura não seria para responder a questionários, mas para fazermos reflexões individuais e coletivas a partir dela. Contudo, essas reflexões e apresentações das obras deveriam ser feitas por meio de slides (Power point) e exposição oral das obras e de suas interpretações. Outrossim, a avaliação seria feita individualmente, pois a divisão em grupos serviria apenas para facilitar o compartilhamento das impressões sobre os textos lidos.

Essas exposições eram agendadas, na sala de leitura da escola, em datas específicas, conforme sorteio,

seguindo um cronograma com os grupos. Fahrenheit 451, Os Miseráveis, O Auto da Compadecida (teatralizado) e O Diário de Anne Frank foram algumas das obras lidas e apresentadas. Além disso, uma turma do 9º ano leu e apresentou um teatro sobre a obra, de minha autoria, Os Cinco Segredos da Floresta.

Nas apresentações orais, todos os integrantes do grupo falavam sobre o texto lido, quais suas interpretações, o que mais chamou a atenção e a turma era motivada a fazer perguntas e/ou complementações. Eu também fazia questionamentos acerca do contexto, criticidade da obra, sentido, entre outros.

### **Objetivos do projeto**

O referido projeto teve, inicialmente, como finalidade, possibilitar aos alunos uma aproximação com obras literárias diversas. Outro objetivo era que essa leitura pudesse ser mais aprofundada, crítica e, portanto, reflexiva. Por fim, que os estudantes encontrassem na leitura formas

de “ler o mundo” e compreender fatos, fenômenos e transformações sociais, políticas e econômicas por meio da literatura. Isto é, o intuito era que essa atividade proporcionasse uma motivação e, sendo bem otimista, mostrar aos alunos que é possível gostar de ler livros físicos mesmo com a facilidade da tecnologia.

Quando iniciei a atividade no 1º bimestre, a nota atribuída à atividade era de 2,00 pontos para somar com a nota de outras atividades e prova escrita, a fim de totalizar os 10,0 pontos. Entretanto, a adesão foi em torno de 75%, pois alguns alunos apresentaram resistência em ler o livro e / ou fazer a apresentação oral. Diante disso, para o 2º bimestre, adotei a estratégia de colocar o projeto com nota 10,0 para somar e dividir com outras duas atividades, por meio de uma média aritmética. A estratégia funcionou, pois alcancei 98% dos alunos.

Contudo, mais importante do que o alcance em relação à participação dos alunos, foram as apresentações, foi vê-los aprenderem a criar slides, a expor os textos e seus comentários, a ponto de ouvir relatos como o de uma aluna

que falou que, pela primeira vez, ela preferia ler o livro para saber o que iria acontecer nas próximas páginas, do que ficar no celular o tempo todo. Nesse caso específico, o livro era *Os Miseráveis*, de Victor Hugo. Desse modo, é possível perceber que os principais objetivos foram alcançados.

### **Fundamentação teórica:**

A experiência do projeto Diálogos Literários pode ser compreendida à luz de diferentes referenciais teóricos da educação, da gestão escolar e das práticas pedagógicas. No que se refere à gestão democrática, a proposta dialoga com os princípios defendidos por Libâneo (2004), ao destacar a importância da participação dos sujeitos no processo educativo. Ao permitir que os alunos escolhessem seus grupos e participassem ativamente das discussões, a prática promoveu autonomia e corresponsabilidade, elementos essenciais em uma gestão participativa.

Sob a perspectiva da liderança educacional, a condução do projeto aproxima-se das ideias de Chiavenato

(2000), ao enfatizar a liderança como um processo de influência que mobiliza pessoas para alcançar objetivos comuns. Nesse sentido, o meu papel enquanto professora foi o de mediadora e incentivadora, criando condições para que os estudantes se engajassem na leitura e na socialização do conhecimento.

No campo das teorias pedagógicas, a proposta encontra respaldo na abordagem sociointeracionista, especialmente nas contribuições de Vygotsky, ao valorizar a interação entre os alunos como elemento central para a construção do conhecimento. As discussões em grupo e as apresentações orais favoreceram a aprendizagem colaborativa, permitindo que os estudantes ampliassem suas compreensões por meio do diálogo.

Além disso, a prática também se aproxima das ideias de Paulo Freire, ao compreender a leitura como uma forma de “ler o mundo”. O incentivo à interpretação crítica das obras literárias reforça a concepção freireana de educação como prática libertadora, na qual o aluno deixa de ser um sujeito passivo para se tornar protagonista de sua

aprendizagem.

No que diz respeito às políticas públicas educacionais, o projeto está alinhado às diretrizes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), especialmente no que se refere ao desenvolvimento de competências relacionadas à leitura, argumentação, comunicação e pensamento crítico. A utilização de diferentes gêneros literários e a valorização da oralidade e da escrita também atendem às competências gerais da educação básica.

Por fim, autores como Fiorentini e Sousa contribuem para a compreensão da prática pedagógica reflexiva, na qual foi possível analisar constantemente as ações e adaptar as estratégias conforme as necessidades dos alunos, como ocorreu quando foi modificada a forma de avaliação entre o primeiro e o segundo bimestre.

### **Análise crítica**

Os resultados obtidos com o projeto Diálogos Literários foram significativamente positivos, tanto

em termos de participação quanto de aprendizagem. O aumento da adesão dos alunos, de 75% para 98%, evidencia que a estratégia de reconfiguração da avaliação foi eficaz, demonstrando a importância de práticas avaliativas que considerem o contexto e o perfil dos estudantes.

Além disso, observou-se o desenvolvimento de habilidades importantes, como a leitura crítica, a comunicação oral, a organização de ideias e o uso de tecnologias digitais. O envolvimento dos alunos nas apresentações e nas discussões revelou avanços na autonomia e na confiança, aspectos fundamentais para o processo educativo.

Entretanto, a experiência também apresentou limitações. A resistência inicial de alguns alunos evidencia que ainda há desafios relacionados à cultura de leitura e ao engajamento em atividades que exigem maior dedicação. Outro ponto a ser considerado é que a motivação baseada na nota pode não garantir, a longo prazo, o desenvolvimento do hábito de leitura de forma autônoma.

Como lição aprendida, destaca-se a importância

de diversificar estratégias metodológicas e avaliativas, bem como de compreender as especificidades de cada turma.

## **Conclusão**

A experiência com o projeto Diálogos Literários evidenciou que práticas pedagógicas inovadoras, aliadas a uma gestão democrática e participativa, podem contribuir significativamente para o desenvolvimento integral dos alunos. A leitura, quando trabalhada de forma significativa e contextualizada, deixa de ser uma obrigação e passa a ser uma ferramenta de compreensão do mundo.

O projeto possibilitou não apenas o desenvolvimento de competências acadêmicas, mas também o fortalecimento da autonomia, da criticidade e da expressão dos estudantes. Além disso, contribuiu para o meu crescimento profissional, ao reforçar a importância da reflexão constante sobre a prática docente e da adaptação às necessidades dos alunos.

Por fim, a experiência demonstra que a gestão da sala de aula, quando pautada no diálogo, na escuta e na

participação, pode transformar o ambiente escolar em um espaço mais dinâmico, inclusivo e significativo, contribuindo para a formação de sujeitos críticos e conscientes.

## **Referências**

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Brasília: MEC, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

FIorentini, Dario. Formação de professores de matemática: explorando novos caminhos com outros olhares. Campinas: Mercado de Letras, 2003.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

# Capítulo

# 30

## RELATO DE EXPERIÊNCIAS: COMPARTILHANDO NOSSAS VIVÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO DO CAMPO



# **RELATO DE EXPERIÊNCIAS: COMPARTILHANDO NOSSAS VIVÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO DO CAMPO**

Aparecido Vaz Ferreira<sup>1</sup>

Raimundo Sousa<sup>2</sup>

Esse relato de experiência apresenta uma visão abrangente da prática de gestão escolar realizada ao longo do ano letivo de 2025, especificamente na escola Sol Nascente. Esta é uma instituição de médio porte e se destaca como um centro educacional na área do assentamento rural ASSURINI, situado na agrovila Sol Nascente, a 28 km do município de Altamira, no Pará, na região da Transamazônica e do Xingu. O relato tem como objetivo compartilhar nossas experiências, sendo uma parte

---

1 Especialista em Gestão Escolar, Vice-diretor da EMEIF Sol Nascente

2 Doutorado em Educação, Diretor de Ensino e docente da UFPA

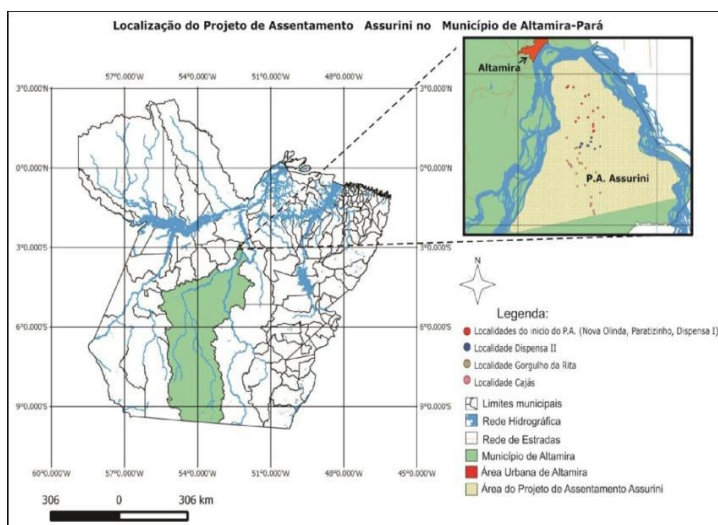
obrigatória do curso de extensão “Gestão Nota 10”, ofertado pela Universidade Federal do Pará - UFPA em colaboração com a Secretaria Municipal de Educação de Altamira. O relatório está estruturado em seções que incluem a identificação do contexto, a descrição da experiência, a fundamentação teórica, a análise crítica e as conclusões finais.

A região onde implementamos a gestão escolar está situada no município de Altamira, no estado do Pará, especificamente no Assentamento Rural PA/ASSURINI, dentro do Polo Educacional Sol Nascente. Essa comunidade localiza-se a 30 km da sede do município e abriga aproximadamente 1000 famílias, originárias das seguintes comunidades: Gorgulho da Rita, Cajá I e II, Palhau, Babaquara, Bom Sossego, Cocal, Paratizinho, Paratizão, Terra Preta, Barro Duro, Dispensa I e II, Comunidade do Senhor Joti, Travessão dos Crentes e Agrovila Sol Nascente.

A formação das comunidades teve início em 1975, quando migrantes de várias partes do Brasil se estabeleceram no Estado do Pará em busca de melhores condições de

vida, atraídos pelo Programa Integração Nacional (PIN). Em 1989, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) começou a demarcar as áreas conhecidas como PA/ASSURINI. O mapa a seguir, ilustra de maneira clara a localização geográfica da região correspondente ao PA/ASSURINI.

Figura 1 – Localização da Assurini



Fonte: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Localizacao-das-propriedades-que-participaram-do-estudo-no-Projeto-de\\_fig1\\_282485157](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Localizacao-das-propriedades-que-participaram-do-estudo-no-Projeto-de_fig1_282485157)

É importante destacar que o PA/ASSURINI está situado no município de Altamira, na BR-230 Transamazônica, na região sudoeste do Pará, a uma distância de 848 km de Belém, a capital do estado. Altamira é reconhecida como o maior município do Brasil, contando com uma população de aproximadamente 117.320 habitantes e uma extensão territorial de 159.533,730 km<sup>2</sup> (IBGE, 2017). Comumente chamada de “Princesinha do Xingu” e “Capital da Região Transamazônica e Xingu”, a cidade faz divisa ao norte com Vitória do Xingu, ao sul com o estado de Mato Grosso, e a nordeste, leste e sudeste com os municípios de Senador José Porfírio e São Félix do Xingu. A oeste, sua delimitação é com os municípios de Brasil Novo, Medicilândia e Uruará (UMBUIZEIRO; UMBUIZEIRO, 2012, p. 28).

A cidade de Altamira, ao longo de sua trajetória, se estabeleceu como um cenário de grandes anseios por uma vida superior para vários de seus moradores e para os que migraram de diferentes regiões do Brasil. Contudo, também passou por inúmeras fases de sofrimento e total desamparo.

## Descrição da Experiência

A experiência de gestão escolar se deu de maneira colaborativa, com a atuação do autor principal desse relato como vice-diretor da unidade, em parceria com a diretora e a equipe pedagógica. No início da nossa gestão, estabelecemos um cronograma de atividades, visando avaliar nosso progresso e alinhar nossas direções para o futuro. Com base nesse princípio, implementamos um espaço contínuo de diálogo com a comunidade escolar, buscando integrar todos os projetos que estão sendo desenvolvidos na escola, alinhados à Proposta Pedagógica da unidade.

Nossas reuniões estão organizadas de acordo com a (Tabela 1).

Tabela 1- Cronograma da agenda gestora

| Mês    | Tema  | Responsáveis  |
|--------|---|---|
| Março  | Construindo nosso Projeto Político Pedagógico | Equipe Gestora e Professores/as.                      |
| Maio   | Como andam nossos projetos                    | Equipe Gestora e Professores/as e comunidade escolar. |
| Agosto | Refletindo o início do segundo semestre       | Equipe Gestora e Professores/as.                      |

|          |  |                                  |
|----------|--|----------------------------------|
| Outubro  | Discutindo com a comunidade futuros projetos | Equipe Gestora e Professores/as. |
| Dezembro | É hora de refletir nossa prática             | Equipe Gestora e Professores/as. |

Fonte: Autores, 2025

Todas as fases do planejamento são desenvolvidas mediante diálogos, seminários e consultas com a comunidade escolar. Realizamos encontros com o grupo, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1- Encontro com a comunidade escolar



Fonte: Autores, 2025

O encontro com a comunidade é essencial para garantir a participação conjunta e valorizar a cultura local.

Conforme os pesquisadores Leonel, Bedin e Da Silva (2024), uma porção significativa do conhecimento das comunidades indígenas foi extinta devido às intervenções de colonizadores, missionários e outros grupos que impuseram suas próprias visões de mundo.

Contudo, em termos de resistência e adaptabilidade,

muitos desses saberes foram preservados, reinterpretados ou reinventados para atender às necessidades físicas e espirituais que as comunidades enfrentam em relação ao seu ambiente cultural e natural e aos paradigmas que surgem. Portanto, é evidente que é essencial integrar o saber tradicional da comunidade ao processo educacional, porque é fundamental para a gestão.

A partir do projeto político pedagógico, constrói-se a visão de futuro da escola, e quanto mais alinhados estivermos com a cultura local, onde a escola está situada, mais iremos contribuir para o fortalecimento cultural da área.

## **Fundamentação teórica**

No que diz respeito à gestão democrática, Sousa et al. (2021) enfatizam que desenvolver um processo de democratização na administração escolar é crucial para estabelecer uma ordem social que consiga vencer as diversas crises políticas enfrentadas no Brasil, cujas

referências históricas estão marcadas por golpes militares e institucionais. Esses eventos promovem a alternância de projetos de poder, acentuando as disparidades sociais já existentes. Para reverter essa situação, é necessário trabalhar na melhoria da qualidade da educação pública, mediante um Projeto Político Pedagógico que esteja alinhado à formação de cidadãos críticos e participativos, e que favoreça a criação de uma rede social inclusiva e digna para todos.

Todo esse esforço acontece em alinhamento com a participação integral da comunidade. A luta pela democratização da administração escolar ganha importância entre os trabalhadores, visando garantir uma educação pública que atenda aos interesses de formação política dos indivíduos.

Essa atuação está ligada à construção de um projeto de vida que promova os direitos humanos relacionados à educação de qualidade, com ênfase na redução das desigualdades geradas pelo modelo econômico de acumulação. Quando a equipe de gestão facilita a interação

entre os diferentes atores que compõem a escola, o processo se torna democrático.

De acordo com Pereira, Da Silva e Sousa (2021), ao discutir os fatores internos sobre a gestão escolar, destacam-se os materiais, que se referem às condições práticas de trabalho e interações nas escolas; os fatores político-sociais, que dizem respeito aos interesses variados dos grupos presentes nas instituições; e os fatores ideológicos, que envolvem a participação em práticas sociais influenciadas por concepções e crenças. Já os fatores institucionais estão associados aos elementos como: a estrutura organizacional da escola, hierarquias, métodos de nomeação para cargos de liderança e a presença de mecanismos que favoreçam a participação coletiva. É fundamental que a equipe de gestão compreenda essa estrutura, e a implemente de maneira eficaz, para garantir trabalho de qualidade.

Segundo Pereira, Da Silva e Sousa (2021), um dos fatores que influenciam a participação é a autonomia da escola na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). Esse projeto demanda uma nova estrutura e direcionamento,

levando em consideração a perspectiva de quem vivencia essa realidade. Esse processo permite à escola cumprir sua função social e fortalecer sua autonomia ao propor e implementar uma organização administrativa e pedagógica própria. A criação do PPP envolve uma decisão coletiva sobre conceitos como educação, avaliação e planejamento escolar, mesmo com as legislações que a regulamentam, a escola tem a oportunidade de se reinventar na promoção de seu projeto.

É relevante ressaltar, a perspectiva de Freire (2007) sobre a educação. Segundo ele, a educação representa a “prática da liberdade”, como afirmado em sua obra escrita durante o período de exílio no Chile em 1965, antes de publicar *Pedagogia do Oprimido*. “Uma educação que, despida de sua conotação alienante, funcione como uma força capaz de promover a mudança e a libertação”. (FREIRE, 2007, p. 44). Para esclarecer essa temática, organizaremos a discussão em dois tópicos: inicialmente, abordaremos a visão democrática de Freire e os desafios na administração escolar, e, em seguida, nosso foco se voltará

para a atuação do diretor da escola.

No âmbito da educação, a eficiência da gestão está relacionada à realização dos objetivos que estão diretamente ligados aos aspectos pedagógicos. A habilidade administrativa será avaliada com base no cumprimento das metas educacionais estabelecidas em um contexto capitalista.

Dessa forma, entendemos que a administração educacional diz respeito ao gerenciamento da interação do sistema de ensino de maneira abrangente, assim como à supervisão de instituições específicas. Esse gerenciamento deve estar consoante às diretrizes e políticas públicas de educação, focando na implementação de políticas e projetos pedagógicos nas escolas.

O processo deve ser orientado pelos princípios democráticos e empregar abordagens que estimulem um ambiente de aprendizado independente, possibilitando a busca de soluções adequadas dentro de suas funções. Ademais, é fundamental promover a participação e o intercâmbio, envolvendo a tomada de decisões colaborativas

e a concretização de resultados.

A escola que não constitui a “chave das transformações do mundo” (FREIRE, 2001, p. 203), mas, pode oferecer uma abordagem educacional que favoreça a interpretação dos sinais do mundo. Para isso, é essencial experimentar “o direito de expressar opiniões, criticar, escolher, julgar e decidir” (FREIRE, 2001, p. 204). Essa capacidade de fazer escolhas, tomar decisões e influenciar a realidade é, segundo Freire (1998), um sinal de autonomia. Essa autonomia se desenvolve de maneira processual e exige uma participação ativa do indivíduo, o que contribui para a liberdade, a qual, conforme o autor, marca o término da relação entre opressor e oprimido.

Entretanto, o próprio Freire (2001), enfatizando que a educação deve ser vista como um ato político que requer uma postura ativa do educador, ressalta que nem todos os docentes possuem uma perspectiva progressista, estão engajados em promover justiça social ou acreditam na importância de uma organização, mobilização crítica e justa das classes populares para enfrentar as injustiças. Há

também os educadores reacionários e elitistas que encaram a educação como “uma forma de controle sobre as classes populares e um meio de ascensão para os membros da elite.” (FREIRE, 2001, p. 97).

A atividade educacional não é isenta de valores, assim como as escolhas relacionadas à alocação dos recursos imprescindíveis para esse processo também não são. O gestor escolar, ao lidar com a administração dos recursos para atingir metas específicas, deve compreender que essa decisão vai além da mera aplicação dos recursos concretos (como equipamentos, tempo e materiais) e dos aspectos subjetivos que envolvem a experiência humana. Essas escolhas refletem, de fato, uma orientação que pode tanto favorecer quanto se desviar de um modelo educacional mais avançado.

Assim, o PPP, fundamentado na comunicação, ao delinear os objetivos da instituição de ensino, deve orientar as atividades de sua administração, que se encarrega de gerir seus recursos conforme as metas definidas neste documento. Para tanto, não é suficiente empregar os

recursos financeiros de maneira racional, visando a sua maximização, mas, é crucial também considerar como esses recursos criam as condições indispensáveis para atingir as metas institucionais.

Portanto, evidencia-se que a gestão também abrange o autocontrole, por meio do acompanhamento e avaliação com feedback, além de transparência, manifestada na divulgação pública de seus processos e resultados.

### **Análise crítica**

Acreditamos que uma administração e gestão escolar deve ser capaz de respeitar, valorizar e incluir todos os indivíduos e atores envolvidos no processo educativo, promovendo uma gestão democrática na escola. É fundamental salientar que, apesar de todos os esforços, ainda não conseguimos efetivamente traduzir e implementar esse conceito central, chamado conscientização, porque ainda não conseguimos entender e vivenciar a democracia como um modo de vida.

Ao examinarmos a administração democrática das instituições de ensino no Brasil, conforme apresentados, percebemos que persistem resquícios de autoritarismo, assistencialismo e uma cultura educacional burocrática e centralizadora, imposta pelas políticas neoliberais e conservadoras.

Uma gestão que não é desatenta nem opressora, evitando ocultar os conflitos presentes em nossa sociedade que se manifestam nas diversas instituições de ensino, e que não distorce ou altera a verdade. Em contrapartida, a toda ideologia que conturba o processo educacional, devemos desafiar e confrontar, apresentando uma contraposição ideológica que evidencie que a educação não é e não pode ser imparcial. Ela deve ser encarada como um compromisso social e político, e cada ato educativo sempre envolverá uma postura ética.

## **Considerações finais**

Concluimos nossa trajetória no curso de formação

Gestão Nota 10 com a convicção de que devemos fundamentar a gestão democrática na escola nos princípios do diálogo, buscando promover o valor do diálogo horizontal, a participação coletiva e a conscientização política e social dentro da organização escolar. Essa prática é desafiadora, pois, demanda uma ruptura com tradições e ideologias preconceituosas que veem o gestor escolar como a figura suprema nas tomadas de decisão da instituição.

Acreditamos que o gestor escolar deve ser primeiramente um educador comprometido com a garantia da qualidade da educação oferecida à comunidade, além de promover a organização pedagógica e educativa de maneira democrática. Portanto, a gestão escolar deve fomentar práticas reflexivas que permitam a participação ativa de todos os envolvidos na instituição, assim como desenvolver uma consciência dialógica entre os membros da escola. Isso implica respeitar os direitos e as opiniões de alunos, professores e da comunidade, a fim de entender, intervir, alterar e transformar a realidade reconhecida.

Segundo Leonel e Bedin (2024), a singularidade

da escola como um ambiente de interação entre alunos e professores estabelece uma comunidade escolar que se relaciona com o saber e a aprendizagem de todos os envolvidos, sempre considerando as particularidades do contexto rural. Assim, temos a certeza de que isso pode ser alcançado por meio de uma gestão atenta, que promova o diálogo, a conscientização, a avaliação da produção e a disseminação do conhecimento crítico e da educação política, visando à melhoria da qualidade educacional. O papel do gestor é cuidar dos aspectos pedagógicos da escola do campo.

## **Referências**

LEONEL, R. DOS S.; BEDIN, E.; DA SILVA, L. Conhecimentos tradicionais e a interação entre indivíduos e natureza na região amazônica segundo a visão de Edgar Morin. *Cadernos De Pesquisa: Pensamento Educacional*, v. 19, n. 53, p. 141-160, 17 dez. 2024.

LEONEL, Ronaldo dos Santos; BEDIN, Everton. Educação do campo, das águas e das florestas: o campesinato no canto

poético “Xote Ecológico”. Revista Brasileira de Educação do Campo, [S. l.], v. 9, p. e19188, 2024. DOI: 10.70860/ufnt.rbec.e19188. Disponível em: <https://periodicos.ufnt.edu.br/index.php/campo/article/view/19188>. Acesso em: 18 dez. 2025.

PEREIRA, M. J. A.; DA SILVA, E. A. P.; SOUSA, R. A. Democratização da Gestão Escolar nas Escolas Públicas: Uma reflexão sobre os instrumentos e dinâmica do cotidiano da escola Pedro Álvares Cabral em Altamira-PA - Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 7, n. 7, p. 71993–72009, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n7-395. Disponível, em:<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/33078>. Acesso em: 18 dec. 2025.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: UNESP, 2000. Disponível em <https://nepegeo.paginas.ufsc.br/files/2018/11/Paulo-Freire-Pedagogia-da-indigna%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em:18 dez. 2025.

\_\_\_\_\_. Educação como prática da liberdade. 30.ed. Rio de janeiro: Paz e terra, 2007.

SOUSA, Raimundo et al. A democratização da gestão escolar em debate: por uma outra lógica de construção social. Revista Pedagógica, v. 24, p. 1-21, 2022.

# Capítulo

# 31

## PROJETO DE AÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR



# PROJETO DE AÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR

Vandelson Cardoso Pantoja<sup>1</sup>

Face às exigências de um modelo de ação de gestão escolar inovador, os profissionais em educação são convocados a elaborá-lo e apresentá-lo à Secretaria Municipal de Educação (SEMED) para análises. Um plano de ação de gestão que atenda às necessidades educacionais e administrativas, com visão que alcance estrategicamente ações e soluções para os reais problemas enfrentados pela educação do Município de Vitória do Xingu, sobretudo a garantia da aprendizagem ativa e efetiva, fazendo a diferença no desenvolvimento das competências e saberes necessários a uma educação de excelência.

Muito embora, a SEMED instrumentalizou para os educadores, essa ferramenta de adesão ao cargo de gestor é de suma importância que os candidatos que almejam esse cargo, conheçam com profundidade a realidade das escolas,

---

<sup>1</sup> Especialização em Gestão Escolar, Gestor Escolar na EMEI Jardim do Éden

para que as ações traçadas atendam tais necessidades. Assim o projeto possa referenciar instrumentos para potencializar as diversas áreas da administração escolar. Proposta louvável por fazer jus à gestão democrática, visando um novo olhar para as competências e funções realizadas pelas escolas do Município.

Nesse conjunto de circunstâncias, pleiteio o cargo de gestor escolar, clarificando a quem é de competência analisar esse plano de ação, que reconheço a importância do planejamento das atividades escolares como fundamental importância para atingir o funcionamento da escola como um todo integrado.

O presente instrumento de gestão tem como finalidade apresentar e nortear as metas de ações a serem desenvolvidas no biênio 2024-2025, clarificando, que a proposta político pedagógica será elaborada, revisada e mediada por uma gestão democrática e, totalmente participativa.

Para alcançar uma gestão democrática é necessário que o gestor tome as decisões de maneira coletiva, e

conheça a realidade da comunidade, gestando um ambiente de parcerias, abrindo espaço para a participação de todos os envolvidos nos processos educativos.

Dentre a função do gestor permeada de responsabilidades e desafios, está a de mediador dos desafios e soluções dos problemas encontrados na vigência. Entretanto, sou sabedor de minhas responsabilidades no cargo postulado e minha motivação é de contribuir, dar o meu melhor, atendendo as necessidades da comunidade, elaborando conjuntamente um projeto pedagógico inovador.

Este plano de ação do gestor foi elaborado para 2024 – 2025, óbvio que haverá atualizações anualmente, conforme necessidade. Ouso a dizer que há uma urgência de administradores que proponham e garantam ao corpo discente o acesso e a permanência na escola, eliminando a evasão escolar, bem como o reconhecimento da Unidade de Ensino como uma instituição capaz de formar cidadãos críticos, proativos e responsáveis no exercício de sua cidadania.

Por conseguinte, o plano de gestão se fundamenta

nos princípios de Gestão Democrática, buscando parcerias a fim de que as atividades pedagógicas e administrativas passem ser compromisso de todo o corpo escolar e comunidade local.

## **Objetivo Geral**

Este plano de ação objetiva amplificar e fortalecer a gestão democrática, além de oportunizar ao aluno o acesso e permanência na escola, oferecendo uma educação de qualidade, igualitária e inclusiva, viabilizando o aperfeiçoamento da aprendizagem e aquisição de novos saberes, assegurado na proposta pedagógica da escola, na Proposta Curricular do Município de Vitória do Xingu e Base Nacional Comum Curricular (BNCC), garantindo a formação integral do educando.

## **Objetivos Específicos**

- Gerir com responsabilidade e consciência os

recursos financeiros e materiais da instituição tendo como meta a qualidade do ensino a ser ofertado aos alunos.

- Elaborar a proposta político pedagógica anual, auxiliando o corpo docente a fim de que possa trabalhar as habilidades e princípios da educação democrática e participe dos projetos, nos momentos de estudo e reflexões, reuniões e formações, assegurando a formação dos educandos.

- Possibilitar e aperfeiçoar a organização administrativa e pedagógica da escola mediante planejamento e acompanhamento nas atividades do cotidiano escolar.

- Realizar reunião bimestral com o corpo docente e técnico, bem como discutir planos, mudanças, objetivos, planejamentos e resultados alcançados.

- Assegurar o direito e participação à educação inclusiva de qualidade para os alunos com necessidades especiais, a fim de que seja garantido o desenvolvimento de suas potencialidades, e que sejam respeitados em suas individualidades.

- Promover diálogo aberto e franco junto

à comunidade escolar, solucionando os problemas encontrados, possibilitando a integração escola/comunidade para que sejam partícipes da construção do contexto escolar de nossos educandos.

- Facilitar a participação das famílias nos projetos e eventos escolares, para maior interação e lazer entre a comunidade e a escola.

- Incentivar e conduzir democraticamente um relacionamento equilibrado entre a equipe de gestão e a comunidade escolar por meio de debates, diálogos e participação de todos no processo de ensino aprendizagem.

- Definir ações de segurança no dia a dia dos alunos em parceria com a comunidade escolar, esclarecendo e combatendo quaisquer eventuais violências: física, psicológica, bullying, entre outras possibilidades de violência.

### **Fundamentação teórica.**

No momento atual de nossa história, a gestão

escolar tem encontrado inúmeros desafios, sobretudo nestes tempos de mudanças aceleradas. De fato, muitos fatores têm contribuído para o aceleração das mudanças em todos os setores e de forma acentuada na educação. Cabe ao gestor resolver esses desafios abrindo-se em diálogo contínuo à comunidade escolar e local, de maneira ativa, proativa e democrática, gerindo o funcionamento da escola em todos os seus nichos, sejam eles: políticos, pedagógicos, financeiro, tecnológicos.

A constituição desse projeto se fundamenta a partir do projeto político pedagógico em concordância com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) com o Currículo Base da Educação Infantil e Fundamental I e Fundamental II que rege o município de Vitória do Xingu. Ainda nos aspectos legais e democráticos que rege o sistema educacional do país, a saber, A Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional nº9393\96, o Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação Lei nº10.179/01, a resolução de Aprovação do Regimento Escolar e Estrutura Curricular Unificada para a Rede Municipal de Ensino de

Vitória do Xingu /PA nº 187/11, o Estatuto da Criança e Adolescente Lei nº256/15 de 23 de junho de 2015, e demais legislações vinculadas ao Conselho Escolar.

Importante gerir o pensamento sobre a concepção de sujeitos conscientes de seus direitos e deveres que possam num futuro breve exercer sua cidadania de modo crítico e responsável. Uma concepção de ensino e aprendizagem pautados nos princípios de uma gestão democrática, de equidade e justiça buscando a formação do ser na amplitude de sua integralidade que valorize a presença da família na escola, que integre a comunidade em suas ações e manifestações, e mantenha uma relação dialógica junto à comunidade.

Alguns teóricos falam sobre educação, aprendizagens e letramento de forma a ser estudados para uma melhor aplicabilidade no cotidiano escolar. A saber, serão elencados abaixo.

Para Brandão (1985), a educação é uma marca das sociedades humanas. Sua natureza é dinâmica, plural, não segue um padrão único. Cada povo, em diferentes épocas,

classes ou grupos sociais vivem e se relacionam com valores, crenças prioridades. E esse universo define os princípios que são estabelecidos na sociedade, estabelece razões, forja um determinado tipo de educação, de modo a não existir povo sem educação. Ainda, a educação participa do processo de produção de crenças e ideias, de qualificações e especificidades que facilitam as trocas de signos, símbolos e códigos, bens e poderes. Em conjuntos constroem tipos de sociedade.

Nesse cenário colocado por Brandão (1985), a gestão escolar constitui-se como um trampolim na realização dos objetivos, princípios, finalidades e diretrizes educacionais, bem como, conduzir ações de forma adequada. Não obstante, é imprescindível que o administrador escolar conheça e reconheça na escola um ambiente capaz de formar cidadãos críticos e transformadores da sociedade.

Conforme Freire (1998), a educação é um ato histórico, sua definição se ajusta a uma determinada situação, representativa de interesses, de épocas, de universos culturais. Os conceitos sobre educação tanto nos

ajudam a compreender o fenômeno da educação, como são datadas e não são empreendimentos neutros, como neutra também não é a educação, mas antes de tudo uma ação partidária, uma tomada de posição ante o mundo.

De fato, o gestor escolar precisa ter um conhecimento vasto da educação, sua história, as mudanças que acontecem constantemente, os fenômenos que a envolvem para uma melhor práxis educativa.

Segundo L.S.A. Vygotsky (1998) a aprendizagem enquanto processo e desenvolvimento, acontece de forma altamente relacionados e passam pela mediação. E são possíveis por meio das interações sociais de produção, onde a linguagem exerce um papel primordial. A criança só irá se expressar livremente se ela se encontrar livre. Tudo acontece de forma relacionada.

De fato, a escola precisa oferecer um ambiente agradável onde à criança possa se sentir bem, se sentir segura e livre. Com certeza a aprendizagem fluirá também livremente.

Luciana de Luca Valle (2007) alude ainda que

a importância de elevar a criança ao nível de letramento porque letrar supõe uma contextualização com a realidade da criança, seja ela social, política, econômica e cultural. Esses são fatores que contribuem na aprendizagem.

Com efeito, a autora falando do processo de letramento percebe-se que letrar é mais que alfabetizar, ou seja, ler e escrever. É preciso que o aluno transponha seu conhecimento para além do ambiente escolar. Letrar é também uma forma de interagir na sociedade, onde o educando manifeste seu pensamento, sua aprendizagem no contexto em que está inserido.

Para Rejane de Medeiros Cervi (2005) conceituando educação afirma ser a educação toda forma de comunicação com certa organização a fim de promover formação de pessoas, grupos de pessoas e ao mesmo tempo acontece o processo de transferência de uma pessoa para outra. De fato, a educação é algo grandioso, e precisa ser promovido, oferecido a todo cidadão brasileiro conforme reza a constituição brasileira, já citada acima. Por conseguinte, os objetivos, metas e ações até aqui apresentadas, são

embasados em critérios legais, não esquecendo o currículo e o projeto pedagógico, que rege nossas ações educacionais enquanto escola.

Logo, a Constituição Brasileira/1988 e a Lei de Diretrizes e Base da Educação, a Lei nº 9394/96 garante ao aluno o acesso e a permanência na escola, cabe ao gestor escolar fazer valer tais leis que já garantem o acesso do aluno à escola.

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB artigo 14).

Portanto, o candidato que busca adjuar o cargo de liderar escola, bem como os demais profissionais em educação precisam rever sua atuação e interesse prioritário, interesse esse que pressupõe compromisso com um ensino de qualidade, que prepara para o trabalho e exercício da

cidadania, formando sujeitos como atores de seu próprio destino.

### **Plano de ação a ser desenvolvido no biênio de 2024-2025**

Para que o gestor possa conduzir a escola alcançando a realização dos objetivos renhidos na proposta pedagógica e no seu plano de ação, faz-se necessário a presença atuante, diligente e empreendedor de todos os atores envolvidos no processo educacional. É essencial a participação de todos a fim de que seja garantida uma educação de excelência a todos os educandos.

O gestor tem a responsabilidade de promover a autonomia na escola, buscando junto ao corpo docente a garantia do desenvolvimento das habilidades, competências e potencialidades afetivas e cognitivas, capacitando sua clientela para o mundo do trabalho, a fim de despertá-los para a qualificação e sucesso profissional.

Diante das muitas atribuições do gestor escolar, faz se necessário que ele delegue funções ao corpo escolar

e comunidade local e as acompanhe ativamente. Assim fica garantido o cumprimento das normas e diretrizes como um todo.

À vista disso, apresentar-se-á metas e ações que norteiam a vida escolar, e o administrador precisa liderar de forma democrática e empreendedora, garantindo a lisura e qualidade do ensino.

## Metas e ações, políticos institucionais – 2024.

| Nº | Metas  | Ações   | Período              | Avaliações das metas |
|----|--|---|----------------------|----------------------|
| 01 | Conduzir com responsabilidade a realização da proposta pedagógica almejada no ambiente escolar no dia a dia. | Orientar e acompanhar diariamente as propostas pedagógicas  | De forma diária      | Bimestral            |
| 02 | Repensar/reelaborar a proposta pedagógica da escola.   | Promover encontros com todo o corpo escolar e conduzir a participação de todos na reelaboração das propostas pedagógicas, inclusive envolver a comunidade local.  | Início do ano letivo | Semestral            |
| 03 | Liderar a gestão integrando família e escola de forma democrática  | Promover a participação de todos os envolvidos no processo educacional: comunidade, conselho escolar, alunos numa relação dialógica, onde toda a comunidade se sinta partícipe das ações educativas, através de convites, reuniões, publicidades, divulgações de informes e mobilização em geral. | De forma diária      | De forma diária      |

|    |  |   |                      |                 |
|----|--|---|----------------------|-----------------|
| 04 | Estar em constante contato com a SEMED e entidades de educação                                     | Entrar sempre em contato com a SEMED e órgãos afins para possíveis orientações, atualizações e parcerias.   | Durante o ano letivo | De forma diária |
| 05 | Zelar e assumir a responsabilidade pela escola, garantindo a segurança dos envolvidos na educação. | Acompanhar e responsabilizar-se pelo funcionamento da escola em todos os seus aspectos, bem como tomar medidas de segurança junto aos órgãos competentes. | De forma diária      | De forma diária |

## Metas e ações pedagógicas

| Nº | Metas  | Ações   | Período              | Avaliações das metas |
|----|--|---|----------------------|----------------------|
| 01 | Voltar toda a atenção no ensino aprendizagem                   | Organizar e nortear as atividades referentes ao processo de ensino aprendizagem através de ações que integram toda a comunidade escolar, incentivando sempre formação para os atores da educação. | De forma diária.     | Bimestral            |
| 02 | Promover um ensino integral, de igualdade focando na inclusão. | Garantir atendimento aos educandos em suas necessidade e particularidades com equidade e qualidade.   | De forma diária.     | De forma diária.     |
| 03 | Coordenar e liderar o planejamento pedagógico                  | Conduzir o planejamento e elaborar a proposta pedagógica de forma democrática envolvendo todos num processo participativo. Bem como orientar o calendário letivo.                                 | Início do ano letivo | Bimestral            |

## Metas e ações financeiras

| Nº | Metas   | Ações   | Período          | Avaliações das metas |
|----|---|---|------------------|----------------------|
| 01 | Garantir a conservação do patrimônio público.   | Manter atualizado o tombamento e conservação do patrimônio público, garantindo a manutenção dos espaços físicos da escola, administrando o uso responsável de equipamentos e materiais.   | De forma diária. | Bimestral            |
| 02 | Garantir a integralidade da execução, a ordenação das atividades administrativas e pedagógicas da escola. | Zelar e assinar documentação escolar dos alunos e vida funcional dos servidores e toda a atividade documental da escola, resguardando a lisura dos processos conforme as diretrizes vigentes bem como garantir e acompanhar o recebimento da merenda escolar. | O ano letivo.    | De forma diária.     |
| 03 | Coordenar e definir equipes de trabalho.  | Incentivar as equipes de trabalho, orientando e acompanhando o trabalho feito por setores de forma proativa, apresentando resultados exitosos, avaliando e aplicando sanções em servidores quando necessário supervisionar a frequência de funcionários.      | O ano letivo     | De forma diária      |

|    |   |  |           |           |
|----|---|--|-----------|-----------|
| 04 | Gerir os recursos financeiros junto às entidades competentes. | Prestar contas dos recursos materiais e financeiros aplicando-os de forma responsável ao destino adequado, juntamente com a parceria do conselho escolar e divulgar à comunidade escolar e local, se necessário. | Bimestral | Semestral |
|----|---|--|-----------|-----------|

## Metas e ações pessoal e relacional.

| Nº | Metas                              | Ações   | Período       | Avaliações das metas |
|----|------------------------------------|---|---------------|----------------------|
| 01 | Prestar solidariedade às pessoas.  | Oferecer cuidados às pessoas que fazem parte do recinto escolar e comunidade local: funcionários, alunos e familiares, usando de imparcialidade e respeito às diferenças, acionando órgãos de proteção quando necessário. | O ano letivo  | Bimestral            |
| 02 | Administrar a partir de princípios | Agir pautado por princípio da ética, justiça, equidade e respeito, aplicando de forma adequada as normas e pressupostos educacionais em prol da vida e da cidadania.  | O ano letivo. | De forma diária.     |
| 03 | Buscar ação proativa               | Ser criativo e ágil na resolução de situações problemas, apontando saídas e formas preventivas sempre.  | O ano letivo  | De forma diária      |
| 04 | Agir superando limites             | Coordenar os conflitos e situações limites de forma equilibrada, por meio do respeito, diálogo e maturidade emocional.  | O ano letivo  | De forma diária      |
| 05 | Qualificar profissionalmente       | Empenhar na busca de capacitação, atualizando sempre o conhecimento em leis educacionais vigentes,  | O ano letivo  | Bimestral            |

## Planos de ação escolar-2024

| Nº | Projeto                      | Ações   | Período                  | Avaliações das ações |
|----|------------------------------|---|--------------------------|----------------------|
| 01 | Semana pedagógica            | Convocar os professores e coordenar o planejamento, propor formação continuada, promover palestras com temas referentes ao sucesso escolar. Promover oficinas de artesanato, oficina de informática, dentre outras.                                       | No início do ano letivo. | Após cada evento.    |
| 02 | Datas comemorativas          | Envolver a comunidade em atividades de datas comemorativas de modo a enriquecer o conhecimento e aprendizagens dos alunos, valorizando a Páscoa, dia das mães, dia dos pais, festa junina, setembro amarelo, consciência negra, dia das crianças e natal. | O ano letivo.            | Após cada evento.    |
| 03 | Atividades culturais         | Promover noites culturais, momentos literários, saraus, envolvendo os alunos nas apresentações como forma de trazer a família e comunidade local numa participação ativa.   | Semestral                | Semestral            |
| 04 | O dia das Famílias na escola | Oferecer momento de interação, aprendizado e entretenimento para as famílias, mediante dinâmicas, oficinas e palestras na escola,   | Semestral                | De forma diária      |

|    |                                   |  |   |           |
|----|-----------------------------------|--|---|-----------|
| 05 | Projeto de intervenção pedagógica | Buscar melhoria no rendimento dos alunos e qualidade nas provas externas, através de acompanhamento, visita à sala de aula, testes de leituras, entre outras atividades. | O ano letivo                            | Bimestral |
| 06 | Setembro amarelo                  | Promover palestras sobre os temas afins, roda de conversas, buscar ajuda profissional a quem precisar.   | Primeira semana de setembro             | Semestral |
| 07 | Semana da criança                 | Trabalhar de forma lúdica e pedagógica a semana da criança, promovendo aprendizagens e entretenimento em concordância com pais, professores e equipe diretiva.           | Semana que antecede o dia 12 de outubro | Annual    |
| 08 | Projeto reforço escolar           | Assegurar a qualidade e sucesso do ensino aprendizagem na escola.  | Semanal                                 | Bimestral |

## Referências

FREIRE, PAULO. Educação como prática da liberdade 9ª edição Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1979, p. 121-122.

BRASIL. LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educacional. Lei 9394/96 .

BRANDÃO, Carlos R. Refletir, discutir, propor: as dimensões de militância intelectual que há no educador. In: BRANDÃO, Carlos R. (Org.). O educador: vida e morte. Rio de Janeiro: Graal, 1985.

BRASIL. Constituição 1988. Constituição da República Federativa do Brasil: Promulgada em 5 de outubro de 1988. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

VIGOTSKY, L. S A. A formação social da mente. . 6ª edição, São Paulo Martins Fontes 1998.

VIGOTSKY LS A. Pensamento e linguagem. 3a ed. São Paulo: Martins Fontes; 1998.

VALLE, Luciana de Luca. Metodologia da alfabetização. Curitiba Ibplex, 2007.

CERVI, Rejane de Medeiros. Sistema de ensino no Brasil.

Curitiba IbpeX, 2005.

# Dos organizadores



**Raimundo Sousa**

Prof. Doutor Raimundo Sousa possui expertise no Magistério, com experiência na docência, gestão e planejamento da educação pública. Atua há 30 anos na

educação, sendo 20 anos na educação básica e 10 anos na educação superior. Possui Pós-doutorado em Educação e Administração pela Universidade de Lisboa. Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Pará. Graduado em Pedagogia, História e Economia. Diretor de Ensino e docente Adjunto IV na Faculdade de Educação no Campus da UFPA - Altamira. Docente do Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Educação e Culturas Inclusivas (PPGECI) da UFPA. Estuda e pesquisa sobre a Gestão da Educação, Sociologia da Educação, Estado e Educação. Criador e Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política, Planejamento e Gestão da Educação-GEPEGED. Coordena projetos de pesquisa e extensão na UFPA-Brasil. Possui artigos e livros publicados, dentre os quais, destaca-se Educação Pública e a Democratização da Gestão: Mediações e Contradições.



### **Vilma Aparecida de Pinho**

Lattes iD <http://lattes.cnpq.br/2018069654110698>

Orcid iD <https://orcid.org/0000-0002-2544-0841>

Autodeclarada mulher negra, é Professora Doutora em Educação/PPGE-UFF-2010. Foi professora alfabetizadora na Rede Municipal de Cuiabá entre 1992 e 1995. Em seguida atuou como Profª. de Educação Física dessa mesma rede entre 1994 e 2009. Atualmente é professora Associada 4 da UFPA - Universidade Federal do Pará, onde atua na Faculdade de Educação do Campus de Altamira-CALTA. É coordenadora-proponente do Programa de Pós-graduação em Educação e Culturas Inclusivas PPGEI,

(código 150010750001P1); O programa é da área 38/ EDUCAÇÃO, na CAPES e foi aprovado em 2024. Foi Professora Permanente do Programa de Pós-graduação em Educação e Cultura PPGEDUC/CUNTIS/Cametá entre 2016 e 2025. Pesquisa sobre História, Cultura e Educação da População Negra no Brasil; Educação Física Escolar e as Relações étnico-raciais, Poéticas Afro-brasileiras nas Práticas Pedagógicas nas Comunidades Quilombolas e nos processos de formação escolar, assim como educação intercultural e experiências de estudantes indígenas e afro-diaspóricos no Ensino Superior. É coordenadora do GEABI - Grupo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas; coordenou o Programa Nacional de Cooperação Acadêmica na Amazônia PROCAD-AM (2018-2025) no qual articulou as instituições UFPA/PPGEDUC-UFMT/PPGE-UFAM/PPGE com o projeto intitulado Políticas Educacionais, Linguagens e práticas culturais na Amazônia. Atualmente, esta a frente de dois projeto de ensino, pesquisa e extensão, a saber: Traduções da língua Jê mebêngôkre xikrin: experiências de estudantes indígenas no ensino superior na

ufpa-campus de altamira com Bap Kretoj Xikrin, estudante do curso de Pedagogia/UFPA; é coordenadora geral-proponente do projeto Pedagogias Decoloniais: equidades epistemológicas Indígenas e Afro-diaspóricas, justiça de gênero e ambiental na Amazônia fronteiriça (Brasil, Colômbia, Bolívia e Venezuela) financiada pelo CNPq, chamada CHAMADA PÚBLICA MCTI/CNPq N° 03/2025 - PRÓ-AMAZONIA, Processo: 442313/2025-0.

# Agradecimentos



Agradecemos à Diretoria Regional de Ensino e às Secretarias Municipais de Educação de Altamira, Anapu, Vitória do Xingu, Medicilândia e Placas pelo apoio institucional e pela parceria que possibilitou o desenvolvimento das ações formativas que fundamentam esta coletânea.

Registramos nosso reconhecimento aos professores formadores e colaboradores do Projeto Gestor Nota 10, cuja atuação qualificada foi essencial para a consolidação dos processos formativos aqui sistematizados.

Estendemos nossos agradecimentos aos cursistas — gestores, técnicos e coordenadores pedagógicos — de instituições públicas municipais e estaduais que participaram dos sete módulos formativos, acompanharam as aulas presenciais e on-line, realizaram as atividades

e contribuíram significativamente com os relatos de experiência que compõem este volume.

Agradecemos também aos bolsistas e voluntários do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas, Planejamento e Gestão da Educação (GEPGED/UFPA), pelo apoio contínuo nas atividades de pesquisa, organização e acompanhamento do projeto.

Por fim, expressamos nossa gratidão ao Programa de Pós-graduação em Educação e Culturas Inclusivas (PPGECI/UFPA), pelo suporte acadêmico e pela promoção de um ambiente de pesquisa que fortalece a articulação entre formação, gestão e território.

A obra reúne relatos e análises sobre práticas de gestão escolar na Amazônia, articulando teoria e experiência. Evidencia a gestão como prática social marcada por desafios, desigualdades e políticas públicas. Apresenta iniciativas que fortalecem a participação, a aprendizagem e a formação integral dos estudantes. Contribui para a compreensão crítica do papel transformador da gestão educacional.

