



Avanços e desafios da gestão da escola pública no Paraná: um estado da arte

Rosane Bortolini¹ e Jacques Lima Ferreira^{2*}

¹Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil. ²Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Rua Getúlio Vargas, 2125, 89600-000, Joaçaba, Santa Catarina, Brasil. *Autor para correspondência. E-mail: drjacqueslima@hotmail.com

RESUMO. Este artigo apresenta uma investigação de abordagem qualitativa do tipo Estado da Arte sobre a Gestão Escolar da Escola Pública no Paraná, no período de 2009 a 2019, a partir do mapeamento e da análise de pesquisas acadêmicas, teses e dissertações. Ser gestor de uma instituição de ensino do serviço público é uma responsabilidade de larga escala. Essa figura do contexto escolar é responsável legal pela escola, tem fundamental importância no desempenho da equipe de trabalho além de recair sobre ela a responsabilidade pela permanência e sucesso da aprendizagem dos alunos. O problema que desencadeou o estudo foi: O que apontam as pesquisas acadêmicas (teses e dissertações) sobre os avanços e os desafios enfrentados pelos gestores de escolas públicas do Paraná? Da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações foram coletados os dados para realizar a investigação que teve o objetivo de mapear e analisar, nas pesquisas acadêmicas devidamente registradas, os avanços e os desafios enfrentados pela gestão escolar pública paranaense. Enquanto objeto de estudo foram identificadas 105 pesquisas, 29 teses e 76 dissertações. Dessas, 26 abordaram a temática desta investigação, compondo o *corpus* da pesquisa. A análise dos dados ocorreu sob a ótica da técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2016). Sobressaíram-se nas pesquisas as categorias democratização da educação, formação docente e escolha de gestores como principais avanços. A implementação da gestão democrática, a formação dos professores e a burocratização escolar como principais desafios apontados pelos pesquisadores.

Palavras-chave: escola pública; gestão escolar; Paraná.

Advances and challenges of public school management in Paraná: a state of art

ABSTRACT. This article presents an investigation of a qualitative approach of the State of the Art type on School Management of the Public School in Paraná, from 2009 to 2019, from the mapping and analysis of academic research, theses and dissertations. Being the manager of a public service educational institution is a large-scale responsibility. This figure in the school context is legally responsible for the school, has fundamental importance in the performance of the work team, in addition to the responsibility for the permanence and success of student learning. The problem that triggered the study was: What do academic researches (theses and dissertations) point out about the advances and challenges faced by public school managers in Paraná? From the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations, data were collected to carry out the investigation that aimed to map and analyze, in the academic research duly registered, the advances and challenges faced by the public school management in Paraná. As research object, 105 researches, 29 theses and 76 dissertations were identified. Of these, 26 addressed the theme of this investigation, composing the research corpus. Data analysis took place from the perspective of the Content Analysis, technique proposed by Bardin (2016). In the research, the categories democratization of education, teacher training and choice of managers were highlighted as the main advances. The implementation of democratic management, teacher training and school bureaucratization as main challenges pointed out by researchers.

Keywords: public school; school management; Paraná.

Avances y desafíos de la gestión de las escuelas públicas en Paraná: un estado del arte

RESUMEN. Este artículo presenta una investigación de un enfoque cualitativo del tipo Estado del Arte sobre la Gestión Escolar de la Escuela Pública en Paraná, en el período de 2009 a 2019, a partir del mapeo y análisis de investigaciones académicas, tesis y disertaciones. Ser director de una institución educativa de servicio público es una responsabilidad a gran escala. Esta figura en el contexto escolar es legalmente responsable de la escuela, tiene una importancia fundamental en el desempeño del equipo de trabajo, además de la

responsabilidad por la permanencia y éxito del aprendizaje del estudiante. El problema que desencadenó el estudio: ¿Qué señalan las investigaciones académicas (tesis y disertaciones) sobre los avances y desafíos que enfrentan los administradores de las escuelas públicas en Paraná? De la Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones, se recolectaron datos para realizar la investigación que tuvo como objetivo mapear y analizar la investigación académica debidamente registrada, los avances y desafíos que enfrenta la gestión de las escuelas públicas en Paraná. Como objeto de investigación se identificaron 105 investigaciones, 29 tesis y 76 disertaciones. De estos, 26 abordaron el tema de esta investigación, componiendo el corpus de investigación. El análisis de datos se realizó desde la perspectiva de la técnica de Análisis de Contenido, propuesta por Bardin (2016). En la investigación se destacaron las categorías democratización de la educación, formación docente y elección de directivos como los principales avances. La implementación de la gestión democrática, la formación docente y la burocratización escolar como principales desafíos señalados por los investigadores.

Palabras clave: escuela pública; gestión escolar; Paraná.

Received on March 2, 2021.

Accepted on October 28, 2021.

Published in May 23, 2023.

Introdução

A palavra Gestão é de origem latina, derivada de *gestio. onis*. Significa ‘ato de administrar, de gerenciar’, de GERERE, ‘levar, realizar’, “[...] provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, gerar” (Cury, 2005, p. 14). O Dicionário Online de Língua Portuguesa a define como um substantivo feminino que significa “Administração; ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares” (Dicio, 2021). Este vocábulo é utilizado com frequência em diversos segmentos sociais, onde se tenha a necessidade de alguém para coordenar, gerir, administrar empresas e/ou pessoas. O certo é que, onde exista trabalho na coletividade, a necessidade do gestor é eminente, seja em uma simples organização ou na complexidade das grandes empresas ou instituições.

A gestão de escola paranaense, objeto do estudo proposto, é um processo muito complexo, uma vez que envolve tanto variáveis físicas quanto humanas, envolve seres humanos carregados de direitos e deveres que precisam ser respeitados e cumpridos. Lück (2009) menciona que a excelência do ensino ofertado sustenta-se na qualidade e na eficiência de sua gestão. O gestor escolar precisa garantir o “[...] funcionamento pleno da escola como organização social, com foco na formação dos alunos e promoção da aprendizagem” (Lück, 2009, p. 15).

Houve, sem dúvida, muitos avanços nas escolas públicas nas últimas décadas, porém há muitos desafios a serem superados para que ela cumpra sua função com excelência. Para que problemas educacionais sejam superados de forma eficiente, independentemente de sua esfera, é premissa a identificação, o reconhecimento e a aceitação pelos envolvidos no processo, a fim de planejar e executar ações de superação. É a construção de estratégias pautadas na realidade que produzirão as transformações necessárias para que os problemas sejam resolvidos.

O gestor escolar é fundamental na superação de problemas e obtenção de sucesso educacional. Para Cury (2005, p. 18), “[...] a gestão democrática é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. Neste sentido, o papel do gestor escolar na atualidade não se resume meramente à administração da escola, mas configura-se como um agente responsável por mudanças, a fim de que a escola acompanhe a sociedade, alinhe-se à modernização, às novas tecnologias, combata desigualdades, promova o crescimento humano, emancipe pessoas.

Considerando a importância que a temática tem no âmbito da educação pública, esta investigação tem o objetivo de mapear e analisar os avanços e desafios que as pesquisas acadêmicas apontam sobre a gestão escolar das escolas públicas do Estado do Paraná, com vistas a melhor compreender o que os estudos recentes têm revelado sobre esse assunto. O que apontam as pesquisas acadêmicas (teses e dissertações) sobre os avanços e os desafios enfrentados pelos gestores de escolas públicas do Paraná? Essa questão expressa o problema da pesquisa. Num recorte temporal definido, de 2009 a 2019, no banco de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), realizou-se uma pesquisa do tipo Estado da Arte.

Para dar conta do objetivo traçado, foram utilizadas pesquisas acadêmicas, teses e dissertações, devidamente registradas no período supracitado, na BDTD. A abordagem adotada é de natureza qualitativa, do tipo Estado da Arte, tendo como objeto de estudo a Gestão da Escola Pública no Estado do Paraná. Segundo Romanowski e Ens (2006, p. 37), “A realização de estados da arte possibilita a efetivação de balanço da pesquisa de uma determinada área do conhecimento [...]”, neste caso, a gestão escolar. Conforme Romanowski e Ens, (2006, p. 39, grifo das autoras) “[...] os estudos do tipo “estado da arte” objetivam a

sistematização da produção numa determinada área do conhecimento, tornaram-se imprescindíveis para apreender a amplitude do que vem sendo produzido”.

A técnica utilizada para a análise dos dados foi a Análise de Conteúdo, a partir da perspectiva de Bardin (2016). Sob a ótica da autora, emergiram das pesquisas analisadas, categorias que manifestam avanços na gestão escolar do estado do Paraná na última década, principalmente relacionadas à democratização da educação. Entretanto, de acordo com a investigação realizada, ainda há grandes desafios a serem enfrentados nesta área educacional.

A partir dos resultados obtidos na investigação, acredita-se que essa pesquisa possa contribuir para uma melhor compreensão do papel do gestor na organização escolar, principalmente no Estado do Paraná, *lócus* investigado. A pesquisa permite conhecer os avanços e os desafios da gestão escolar, auxiliando na tomada de decisões acerca dos profissionais da educação que assumem a missão de gerir uma escola pública. Na seção subsequente, o leitor encontrará a fundamentação teórica desta pesquisa.

Gestão escolar da escola pública no Paraná

A Constituição Federal de 1988, estabelece, em seu Artigo 37, cinco princípios para a administração pública: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988). Estes princípios delimitam e norteiam a ação pública perpassando a gestão escolar das escolas públicas estaduais, cujo mantenedor é o Estado.

As Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, criadas a partir da Resolução CNE/CEB nº 4/2010, tratam dentre outras questões, da Gestão Democrática e da Organização da Escola. Em seu Art. 55, expressa que “[...] a gestão democrática constitui-se em instrumento de horizontalização das relações, de vivência e convivência colegiada, superando o autoritarismo no planejamento e na concepção e organização curricular, educando para a conquista da cidadania plena [...]”, de maneira a fortalecer “[...] a ação conjunta que busca criar e recriar o trabalho da e na escola” (Resolução nº 4, 2010).

Nos artigos 14 e 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96, encontram-se orientações específicas para a gestão escolar. O Artigo 14 expressa que os sistemas de ensino são responsáveis pela definição de “[...] normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades [...]”, orientando-se pelos princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Lei nº 9394, 1996). A autonomia delegada à função do gestor é manifestada no Artigo 15 da referida Lei. Segundo a LDBEN 9394/96, Art. 15, os “[...] sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público” (Lei nº 9394, 1996). Pautada principalmente nestas leis está a função do gestor escolar de uma escola pública.

A figura do diretor escolar, desde que apareceu no cenário educacional, tem passado por diversas mudanças de conceitos e funções. O grau de autonomia, a forma de escolha, as atribuições, que migraram de apenas administrativas para abarcar o pedagógico, são alguns exemplos disso. A função de gestor escolar, por muito tempo preocupada apenas em administrar, passou a mirar também a coordenação do processo pedagógico responsabilizando-se tanto pelas questões administrativas, de ordem técnica da instituição, quanto por aspectos pedagógicos (Souza, 1998). Sem dúvida, ter que transitar entre estas duas esferas, administrativa e pedagógica, tem se revelado um grande desafio aos gestores que, em muitos casos, dão maior ênfase àquela, em detrimento desta. As formações ofertadas aos profissionais da educação, aptos a assumirem a função de gestor escolar, precisam considerar este campo de atuação e preparar pessoas com competência para a investidura e permanência no cargo.

No Paraná, assim como em outros Estados do Brasil, foi a partir da década de 80, com o fim da ditadura militar, que se iniciou o processo de democratização da educação. Em 1983, com o Decreto n.º 455 de 19 de abril de 1983, efetivaram-se as eleições para diretores das escolas, com voto aberto a toda comunidade escolar, com prazo de dois anos para cada mandato (Decreto nº 455, 1983). “Os Ideais de democratização, participação, superação da tecno-burocracia e descentralização ganharam espaço no cenário educacional paranaense, explicitados em documentos oficiais” (Políticas SEED-PR: Fundamentos e Explicitações, 1984, p. 2).

Como se vê, ao longo dos tempos, as atribuições não só mudaram de foco, como se ampliaram à medida que se democratizou o espaço educacional. Outro fator que surgiu como mecanismo democrático

preponderante foi a criação e a atuação das Instâncias Colegiadas - Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e Conselho de Classe - presentes no seio das escolas públicas. Segundo a Secretaria de Estado da Educação do Paraná, as Instâncias Colegiadas são organizações compostas por representantes de todos os segmentos da comunidade com o objetivo de auxiliar o diretor na função de Gestor Escolar, nas decisões e encaminhamentos para solucionar os problemas do cotidiano da escola, com vistas à melhoria da qualidade no processo ensino e aprendizagem (Instâncias Colegiadas, 2021).

As funções que competem ao gestor escolar das escolas estaduais do Estado do Paraná, são elencadas no Regimento Escolar, documento construído coletivamente em cada instituição de ensino. Porém, este Regimento, que comporta as atribuições do cargo de diretor, bem como dos demais integrantes da comunidade escolar, são construídas sob a orientação do Estado. O documento “Fundamentação Legal para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica, produzido pela Secretaria de Estado da Educação¹” (Fundamentação Legal para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica, 2017), traz as atribuições do gestor escolar. São cinquenta e sete atribuições que devem estar contempladas nos Regimentos Escolares. Na Tabela 1 foram elencadas dez atribuições consideradas principais pelos pesquisadores, determinadas pelo Estado para o gestor escolar das escolas estaduais do Paraná.

Tabela 1. Principais atribuições do Gestor da Escola Pública do Estado do Paraná.

01	Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente;
02	Responsabilizar-se pelo patrimônio público escolar recebido no ato da posse;
03	Gerir a elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico/Proposta Pedagógica;
04	Orientar a construção coletiva do Regimento Escolar em consonância com a legislação vigente, submetendo-o à apreciação do Conselho Escolar e, encaminhando-o ao Núcleo Regional de Educação - NRE;
05	Coordenar e incentivar a qualificação permanente dos profissionais em exercício na instituição de ensino;
06	Implementar a Proposta Pedagógica Curricular da instituição de ensino, em observância à legislação vigente;
07	Prestar contas dos recursos recebidos, submetendo sua aplicação e utilização à aprovação do Conselho Escolar e fixando-a em edital público;
08	Presidir o Conselho de Classe/Conselho de Avaliação da Educação de Jovens e Adultos, dando encaminhamento às decisões tomadas coletivamente;
09	Cumprir as orientações técnicas de vigilância sanitária e epidemiológica;
10	Propiciar aos estudantes a participação nas instâncias colegiadas.

Fonte: Fundamentação Legal para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica (2017).

As atribuições do gestor escolar, como vistas na Tabela 1, não são simples, nem poucas. Nas cinquenta e sete demandas se desdobram as responsabilidades da esfera pedagógica e da administrativa. Estas permeiam o cotidiano da escola e estão intimamente ligadas às ações e comando do diretor. Desse gestor, exige-se a capacidade de acompanhar e orientar cada segmento e de direcionar a escola com vistas ao sucesso do processo educacional. Lück (2000, p. 28-29), afirma que “[...] o movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino”.

A formação, tanto de professores como de gestores escolares, é evidenciada em pesquisas como uma problemática a ser resolvida (Lück, 2000; Paro, 1996).

Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social (Lück, 2000, p. 29).

É evidente que a formação do gestor escolar precisa anteceder a investidura no cargo. Não há mais como admitir que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e pelo erro, alternativas para a resolução de conflitos e atuação convenientemente em situações de tensão, maneiras de desenvolver trabalho em equipe e monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola (Lück, 2000). A integração escola-comunidade precisa ser promovida. É preciso saber, e saber muito, antes de adentrar na gestão de uma escola. Saber como criar novas alternativas de gestão,

[...] como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes (Lück, 2000, p. 29).

¹ As demais atribuições podem ser visualizadas no endereço: http://www.educacao.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/201912/manual_regimento2017.pdf

O gestor precisa saber que, a qualquer tempo, surgirão desafios em sua instituição e toda a equipe a ele subordinada espera dele a primeira atitude de resolução ou enfrentamento das adversidades. Cabe ressaltar que, “[...] os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática” (Lück, 2000, p. 29). O profissionalismo na gestão escolar é premissa para o sucesso tanto do gestor quanto da instituição por ele gerida. A seguir, o leitor terá conhecimento do percurso metodológico adotado na pesquisa.

Percurso metodológico

Esta investigação apresenta uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo Estado da Arte, frequentemente adotada por pesquisadores de diferentes campos do conhecimento, especialmente, na área da Educação, para melhor compreender um objeto de estudo. Neste formato de pesquisa, Estado da Arte, torna-se possível a interpretação de fenômenos educacionais em sua essência, com maior profundidade e clareza, uma vez que o método possibilita o estabelecimento de uma interpretação empírica e detalhada de um fenômeno, auxiliando no entendimento e extração de variáveis acerca do objeto de estudo.

Admite-se que “[...] a análise do campo investigativo é fundamental neste tempo de intensas mudanças associadas aos avanços crescentes da ciência e da tecnologia” (Romanowski & Ens, 2006, p. 39). Na pesquisa do tipo Estado da Arte, “[...] o volume de produção pode ser grande, é usual, além de se estabelecer o campo de pesquisa e o tema pesquisado, definir um período de pesquisa, e estabelecer uma determinada fonte de dados” (Vosgerau & Romanovski, 2014, p. 171).

Nos estudos e apontamentos dessas autoras, orientou-se essa pesquisa do tipo Estado da Arte, tendo como campo investigativo a gestão escolar da escola pública no Estado do Paraná e como objetivo de estudo, apontar os avanços e os desafios que as pesquisas acadêmicas apresentam no campo da gestão escolar da escola pública paranaense.

Para a identificação das pesquisas científicas, tese e dissertações, voltadas à gestão escolar em foco, foi realizada uma pesquisa *online*, no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Quanto ao mapeamento e à identificação de teses e dissertações, na base de dados mencionada, o procedimento aconteceu na plataforma digital, em vinte e dois de fevereiro de 2019, utilizando-se da opção de busca avançada, recurso de filtragem disponibilizado pela própria plataforma, com a inserção das palavras-chave: Gestão Escolar, Escola Pública, Paraná. Todas as palavras-chave utilizadas na pesquisa estão indexadas no Thesaurus Brasileiro da Educação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Especificou-se o recorte temporal para busca de 2009 a 2019 para se obter um panorama científico do assunto nos últimos dez anos.

O banco digital de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) não foi utilizado por não se apresentar atualizado em relação às últimas publicações relativas ao campo de estudo buscado, enquanto que a opção pela Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) possibilitou buscas mais precisas na delimitação do período de início e fim que se pretendia investigar.

Ao receber as palavras-chave e o período de produção, a plataforma da BDTD apresentou 105 pesquisas realizadas em nível de mestrado e doutorado (Acadêmico e Profissional). Porém, após análise criteriosa quanto ao conteúdo abordado a fim de identificar e separar as teses e dissertações que fariam parte do *corpus* de análise, das 105 pesquisas, apenas 26 foram consideradas aptas ao processo de investigação. Desse processo de leitura foi composto *corpus* de análise², com oito teses e dezoito dissertações publicadas sobre Gestão Escolar da escola pública no Estado do Paraná.

As oito teses e dezoito dissertações foram lidas, focando-se em partes específicas, como a introdução, para averiguar o objeto da pesquisa, os teóricos que dão sustentabilidade, a metodologia utilizada e as considerações finais por entender que é nesta parte do trabalho que o autor retoma todo o seu processo de investigação, responde ao seu problema de pesquisa, reúne os principais resultados e esclarece-os ao leitor. Sendo a ciência aberta a falhas e a verificações, é nessa parte do trabalho que, geralmente, encontram-se os pontos fortes e as debilidades do estudo, bem como, projeções futuras de um novo problema a ser averiguado.

De acordo com Chizzotti (2006, p. 98), a técnica de Análise de Conteúdo (AC) tem como objetivo “[...] compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Essa técnica foi realizada nas considerações finais das teses e dissertações que compõe o *corpus* de análise. Na perspectiva de Bardin (2016), a AC é composta por um conjunto de técnicas de análise

² Para visualizar as teses e dissertações que foram utilizadas como *corpus* de análise é necessário acessar o site: <https://drive.google.com/file/d/12wMPdP44trOxKaldE6q6YAgqRkZyHD/view?usp=sharing>

das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. O objetivo de toda análise de conteúdo é o de assinalar e classificar de maneira exaustiva e objetiva todas as unidades de sentido existentes no texto, além de permitir que sobressaia do documento suas grandes linhas, suas principais regularidades (Bardin, 2016). Esse foi o intuito do estudo.

Bardin (2016) orienta que a definição precisa e a ordenação rigorosa, destas unidades de sentido, ajudarão o pesquisador a controlar suas próprias perspectivas, ideologias e crenças, ou seja, controlar sua própria subjetividade, em prol de uma maior sistematização, objetividade e generalização dos resultados obtidos. A autora, reconhecidamente mais citada no Brasil em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos, equaciona três fases para a realização de uma AC, a saber: (a) pré-análise, (b) exploração do material e (c) tratamento dos resultados.

Na primeira fase organiza-se o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita, que segundo Bardin (2016), acontece em quatro etapas: (i) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (ii) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (iii) formulação das hipóteses e dos objetivos; (iv) referência dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise.

A segunda fase da técnica consiste na exploração do material, onde o pesquisador realiza a codificação, com a criação de códigos enquanto organização sistemática das ideias, e a categorização, processo pelo qual os códigos são agrupados, segregados ou reagrupados com o objetivo de configurar um significado. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao *corpus* submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Assim, a codificação e a categorização são básicas nesta fase (Bardin, 2016).

Após a organização do material e sua exploração, o tratamento dos resultados é realizado na terceira fase da técnica. Essa fase relaciona-se com a inferência e a interpretação, onde o pesquisador condensa e destaca as informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2016).

Ressalta-se que o objetivo final da técnica AC de pesquisa adotada neste estudo é fornecer indicadores úteis aos objetivos da pesquisa, aqui relacionados com o apontamento dos avanços e desafios da gestão escolar na escola pública do Paraná, pois permite ao pesquisador interpretar os resultados obtidos relacionando-os para se obter sentido. Apresentadas em linhas gerais as fases da Análise do Conteúdo, seguem-se os dados e os resultados obtidos com a aplicação da técnica supra explicada, seguida da interpretação criteriosa desses resultados.

Análise de dados e resultados

O *corpus* de análise foi composto, oito teses e dezoito dissertações, totalizando vinte e seis pesquisas acadêmicas. A técnica de Análise de Conteúdo a partir da perspectiva de Bardin (2016) foi realizada nas considerações finais das teses e dissertações que abordaram a temática da Gestão Escolar no Estado do Paraná, conforme proposto na metodologia desta pesquisa. Segundo Bardin (2016) a análise de conteúdo se dá em fases distintas. Estas, explicitadas a seguir, enquanto narrativa pautada no processo do trabalho de pesquisa.

A fase 1 tratou da preparação dos dados para análise. Neste momento as pesquisas foram salvas em formato PDF e receberam um código a fim de garantir o anonimato dos autores. Para as dissertações utilizou-se o código (D) e para as teses (T), seguidas de um número correspondente ao autor de cada pesquisa, a exemplo, D01 - Dissertação do autor 01, de acordo com a sequência da Plataforma IBICT no dia da coleta de dados.

Na fase 2, realizou-se a exploração do material. As Considerações Finais das 26 pesquisas foram selecionadas, impressas e lidas, recebendo grifos todos os momentos em que apareciam o que se buscava no documento (avanços e desafios da gestão escolar), para posteriormente codificá-las minuciosamente.

A codificação foi a terceira fase da análise. Neste momento da pesquisa, foram criados os códigos, operacionalizando o processo de categorização. Código é entendido aqui como um sistema de símbolos que permitem a identificação de informações. Em seguida, foi realizada uma leitura minuciosa dos trechos selecionados, criando para esses, códigos que expressam avanços e desafios dos achados das investigações. No decorrer da leitura das considerações finais das teses e dissertações, os códigos criados previamente foram sendo aplicados, totalizando 103 códigos, 44 relacionados aos avanços e 59 relativos aos desafios da Gestão Escolar da escola pública no Paraná. Todos os códigos elaborados foram registrados em uma tabela específica, facilitando a visão geral de todos os achados.

Em seguida, estes códigos foram categorizados. Seguindo a orientação de Bardin (2016), nesta etapa realizou-se o agrupamento, a formação de conjuntos de códigos por incidência e semelhança semântica, ação que permite agrupar dados e consolidar um significado para tais informações. Realizada a codificação e categorização das considerações finais de todas as teses e dissertações, o momento foi de observar os códigos que tiveram maior incidência e semelhança diante dos resultados das pesquisas analisadas para seguir com a análise do conteúdo.

A quinta e última fase refere-se à Análise do Conteúdo propriamente dito. Nesta etapa da pesquisa, os códigos com maior incidência e semelhança foram submetidos a quatro procedimentos adicionais, por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), a saber: (i) leitura detalhada dos resultados encontrados; (ii) análise reflexiva, por parte dos pesquisadores, dos resultados das considerações finais das pesquisas; (iii) identificação e criação dos grupos de categorias de convergência, para fins de consolidação de um significado e (iv) criação de categorias de significados.

As categorias que emergiram da análise do conteúdo tornaram-se indicadores que possibilitaram compreender as incidências e semelhanças semânticas presentes nas e entre as considerações finais das teses e dissertações, selecionadas para o presente estudo, permitindo a visualização do Estado da Arte da pesquisa científica voltada à Gestão Escolar, no período de 2009 a 2019.

É sabido que uma boa análise de conteúdo não se limita à descrição. É preciso avançar, ir além, na busca de uma compreensão mais aprofundada do conteúdo manifesto, por meio da inferência e interpretação dos dados coletados (Bardin, 2016). Inferir significa deduzir, concluir, chegar a uma conclusão final, através de seguidas deduções e interpretar significa explicar o que é obscuro, dar significação ao achado.

Segundo Bardin (2016, p. 15, grifo da autora), a análise do conteúdo pode ser entendida como um conjunto de “[...] instrumentos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados [...]”, onde a função primordial é o de svendar crítico do investigado. Para a autora, a análise de conteúdo é uma leitura aprofundada, determinada pelas condições oferecidas pelo sistema linguístico com o objetivo de descobrir as relações existentes entre o conteúdo do discurso e os aspectos exteriores. A técnica de AC permite a compreensão, a utilização e a aplicação de um conteúdo determinado (Bardin, 2016).

Apresentam-se a seguir, os elementos textuais identificados nas considerações finais das teses e dissertações, que originaram categorias, devido à quantidade de incidência e semelhança que um mesmo código obteve. Para exemplificar cada categoria foram selecionados a seguir dois fragmentos textuais que a justificam, bem como, sua origem (tese ou dissertação). A busca pelos avanços e desafios da gestão escolar da escola pública no Paraná originou 03 categorias que tiveram mais incidência pela código e semelhança semântica. A Tabela 2 apresenta dois fragmentos, com as palavras de maior representação negritadas, para cada uma das três categorias que emergiram da AC.

É “[...] com base no conteúdo manifesto e explícito que se inicia o processo de análise” (Bardin, 2016, p. 66). A primeira categoria que emergiu da análise se refere à democratização da gestão escolar. Imbuído de um espírito democrático que irradiou no país a partir da década de 80, o Paraná implementou políticas mais democráticas na educação. Conforme Paro (1998, p. 6), “[...] à medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a sociedade, ultrapassando os limites da chamada democracia política e construindo [...] democracia social”.

A segunda categoria refere-se à formação de professores. “A tarefa fundamental do professor é ensinar [...] mas também é aprender. Não é um bom professor aquele que não aprende ensinando” (Imbernón, 2016, p. 40). Por conta das mudanças sociais e científicas ocorridas nos séculos XX e XXI o professorado se viu obrigado a buscar novas formas de ensinar, especializando-se cada vez mais em seu ofício. Para Imbernón (2016, p. 49), evoluímos de “[...] uma formação inicial escassa [...] a uma formação inicial que foi mudando ao longo do século XX e muito mais no século XXI”. Além da análise sobre a formação inicial dos professores, Imbernón (2016, p. 49) faz referência à formação permanente do professorado que, segundo ele, “[...] mudou ainda mais [...]”, tornando-se imprescindível para que se adquira autonomia e profissionalização e se atinja a melhoria da aprendizagem dos alunos. Há que se considerar que os desafios da docência têm se multiplicado. Os problemas são de ordem política, social, econômica, pedagógica, administrativa e, para dar conta, é preciso formar bem o professor.

Tabela 2. Alguns resultados explicitados nas pesquisas quanto aos Avanços da Gestão Escolar no Paraná.

Categoria	Tese e Dissertação
DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO	Incidência que o código teve: 10
“Observamos uma revisão das funções do Estado e da função da escola, através da reforma da educação básica e da gestão escolar, que enfocaram estratégias de descentralização e de gestão democrática”.	D 10 p. 120
“A gestão democrática deve ser um instrumento para a transformação da educação e não a sua reiteração, deve proporcionar para a comunidade uma participação atuante na escola, nas tomadas de decisões (...) fica evidente que as políticas para a gestão educacional enfatizam que o referencial de qualidade está focado na organização e na gestão da escola, ou seja, uma escola de qualidade é uma escola bem gerida”.	D 07 p. 155
FORMAÇÃO DOS PROFESSORES	Incidência que o código teve: 7
“A formação continuada dos professores é parte integrante de políticas públicas educacionais que cresceram dos anos de 1990”.	D05 p. 154
“A formação dos professores para a educação básica e a formação continuada dos professores foram sendo implementadas com atos normativos compreendidos, ao mesmo tempo, com marcos regulatórios e emancipatórios”.	D05 p. 155
ELEIÇÕES PARA DIRETORES	Incidência que o código teve: 6
“[...] ficou-nos evidente que a eleição direta para diretores contempla os elementos considerados mais adequados em detrimentos de outras formas de seleção”.	T02 p. 117
“No Paraná, a luta dos trabalhadores pela gestão democrática se desdobrou na conquista da eleição direta para diretores escolares, no ano de 1983, e pela institucionalização dos conselhos escolares, em 1991 [...] A eleição para diretores, que ocorreu nas escolas públicas paranaenses e outros Estados nacionais, é, em nosso entendimento, a forma mais democrática de acesso a esta função”.	T01 p. 162

Fonte: Os autores

A eleição para diretores de escola foi a terceira categoria de avanços de maior incidência. Sem dúvida a eleição é um instrumento que pode garantir a democratização da gestão escolar. Paro (1996, p. 386) afirma que esse processo de escolha “[...] não apenas favorece o comprometimento com a razão de ser da escola, ou seja, o educativo, por parte dos candidatos, mas também propicia a colocação em evidência do pedagógico nas discussões que se fazem, por parte de todos, em torno da questão diretiva”.

No Paraná, a eleição para os cargos de diretores vigora desde meados dos anos oitenta. Apesar de muitas limitações, ainda é uma das formas mais reconhecidas de democracia no interior das escolas. A esse respeito, não “[...] há dúvida de que, se o problema é a falta de tradição democrática, é com a insistência em mecanismos de participação e de exercício da democracia que se conseguirá maior envolvimento de todos em suas responsabilidades” (Paro, 1996, p. 382). A seguir, na Tabela 3, apresentam-se as categorias relativas aos desafios da gestão escolar manifestas nas pesquisas por meio da Análise de Conteúdo realizada.

A gestão democrática e a formação dos professores são, ao mesmo tempo, os melhores avanços e os maiores desafios a serem enfrentados pela gestão escolar no Paraná, de acordo com as pesquisas analisadas. Paro (2005, p. 19) afirma que “Se quisermos caminhar para essa democratização, precisamos superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo inerentemente democrático na escola”. Alinhado a isso, “[...] argumenta-se que a profissão docente adquiriu grande complexidade nesta sociedade do conhecimento, que a diversidade de seus usuários aumentou, que é um elemento fundamental para promover a tolerância, a solidariedade e a coesão social” (Imbernón, 2016, p. 96).

Ações de um gestor democrático, aliadas à boa formação dos docentes, tendem a convergir para o sucesso do processo de educação do aluno. Quando há o envolvimento da escola e da comunidade, o espaço escolar tende a democratizar as decisões e a participação de todos com vistas ao aprimoramento da atividade fim, que é tudo o que se refere à construção do saber por parte do educando (Paro, 1996).

O terceiro desafio da gestão escolar, que emergiu na AC realizada nas pesquisas publicadas nos últimos dez anos, relaciona-se com o excesso de burocracia enfrentado no sistema educacional público. Burocracia é um termo derivado do latim e do francês que significa escritório. Para muitos, a sinonímia relaciona-se com um esquematismo do que seja o correto, sendo uma de suas características mais marcantes a impossibilidade de se afastar das normas e instruções seguras e ortodoxas, já difundidas. De maneira pejorativa, o emprego deste vocábulo relaciona-se aos trâmites legais de um processo. Essa forma de ver a burocracia é apontada por muitos como característica de leigos.

Tabela 3. Alguns resultados explicitados nas pesquisas quanto aos desafios da Gestão Escolar no Paraná.

Categoria	Tese e Dissertação
IMPLEMENTAR A GESTÃO DEMOCRÁTICA/DEMOCRATIZAR A EDUCAÇÃO	Incidência que o código teve: 13
“Embora esteja regulamentada constitucionalmente, ‘a Gestão Democrática’, bem como a descentralização, participação e autonomia ‘não se efetivam’ de fato [...] é preciso estar atento para compreender a real participação que vem sendo apropriada pelos reformadores e como aqueles que estão no âmbito da escola tem interpretado”.	D 07 p. 152
“Sendo assim, pode-se inferir, através dos dados apresentados neste estudo, que para se ‘democratizar o Ensino Médio com qualidade’ são necessárias políticas públicas adequadas, visando à superação da massificação barata da qual se encontra a rede estadual de ensino”.	D 09 p. 96
FORMAÇÃO DOS PROFESSORES	Incidência que o código teve: 12
“A pesquisa vem confirmar a ‘necessidade de repensar a formação dos profissionais’ como prioridade visto já estarem presentes nas diretrizes descritas no Decreto nº 6.094”.	D 04 p. 118
“Quanto à política de ‘formação de professores’ propostas (sic) nos documentos e sua relação com as alterações ou propostas de mudanças na última década, podemos destacar à priorização do conhecimento sobre a prática, às cobranças individualizadas, a regulação e a fragmentação do trabalho pedagógico, as competências como política de formação, a avaliação docente (está sendo implantado atualmente) e a inferiorização dos profissionais da educação”.	D 14 p. 93
DESBUROCRATIZAR A EDUCAÇÃO PÚBLICA	Incidência que o código teve: 09
“Contudo, ainda há a permanência de práticas clientelistas nas escolas, a centralização do poder ainda persiste, e o diretor eleito, assim como os professores, se vê bastante ‘limitado no que se refere a tomar decisões’ importantes no interior destas instituições [...] a gestão democrática da escola pública se restringe, no mais das vezes, à decisão sobre tarefas a serem executadas, ou seja, a decisão sobre as coisas importantes na área da educação passa ao largo da escola”.	T01 p. 162
“Resta saber se a ‘organização burocrática e hierárquica’, que ainda impera nas escolas, abrirá maiores possibilidades para esta integração. Até o momento, temos visto que não”.	T01 p. 163

Fonte: Os autores

A burocracia dita moderna é um modo eficaz de administrar, tanto no domínio privado quanto na administração pública. Na educação, o que se percebe é que ela, a burocracia, é necessária, uma vez que ampara e legitima o trabalho de gestão. Porém, quando em excesso, atrapalha, tornando-se um empecilho para o gestor, que acaba envolvendo-se em demasia nas questões burocráticas em detrimento do pedagógico, do processo de ensino e aprendizagem.

A dificuldade do gestor de organização da equipe de trabalho, em uma escola, faz com que cada um se disponha a realizar exclusivamente as atribuições da sua função, “[...] sem conseguir alcançar o olhar para o coletivo, principalmente pela dificuldade de descentralização do poder e pelo excesso de burocracia e hierarquia” (Lück, 2011, p. 90). A organização e a harmonia do trabalho escolar dependem da visão do todo e da capacidade de lidar com questões administrativas e pedagógicas do gestor, sem sobrepô-las.

Considerações finais

No decorrer da pesquisa apresentada teve-se como objetivo mapear e analisar os avanços e os desafios da gestão escolar da escola pública no Paraná. Para tanto, a plataforma IBICT fez a conexão entre os pesquisadores e as pesquisas registradas, a partir da seleção das palavras-chave (Gestão Escolar – Escola Pública - Paraná) e da definição temporal (2009 a 2019).

A partir das categorias que emergiram das considerações finais das teses e dissertações foi possível identificar maior incidência de avanços no que diz respeito à democratização da educação, à formação docente e à eleição para escolha de gestores. Quanto aos desafios, obtiveram maior incidência as categorias relacionadas à implementação da gestão democrática, à formação dos professores e à desburocratização escolar.

Infere-se com os achados que a gestão escolar, enquanto forma pela qual as instituições educacionais são coordenadas e organizadas, com vistas a melhor conduzir os processos educativos, evoluiu no Estado do Paraná ao agregar o sentido democrático, enquanto “[...] processo por meio do qual decisões são tomadas, encaminhamentos são realizados, ações são executadas, acompanhadas, fiscalizadas e avaliadas coletivamente, isto é, com a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar” (SEDUC, 2012, p. 7). Porém, há a necessidade de a teoria transfigurar-se em prática efetiva. Há muito a avançar para que as escolas públicas paranaenses vivenciem a gestão democrática no seu dia a dia, tanto na esfera administrativa quanto na esfera pedagógica. Para isso, investir na formação dos gestores se faz primordial.

O Estado do Paraná foi pioneiro na adoção de escolha democrática de diretores escolares. A prática da escolha direta, inicializada na década de 80, segue sendo a forma adotada pelo Estado para que as comunidades escolares escolham seus representantes, por meio do voto direto. Isso, apesar de não garantir, é um importante indício de que a democratização da educação acontece na instituição escolar. Conforme Lück (2000, p. 22-23), “[...] não é a eleição em si que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, do qual ela seria apenas um momento significativo”.

De relevância extrema, tanto quanto preocupante, a formação docente foi considerada um avanço pelos pesquisadores ao mesmo tempo que um desafio marcante. De fato, outrora o espaço do professor era ocupado com base na necessidade da mantenedora, desconsiderando-se, muitas vezes, a formação específica do profissional. Entretanto, de acordo com a legislação vigente no Estado em foco, hoje a “[...] formação inicial e continuada dos docentes é obrigatória e, inclusive, de responsabilidade também do gestor escolar” (Fundamentação Legal para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica, 2017, p. 14).

A legislação paranaense não permite que professores assumam aulas fora de sua habilitação. Porém, é sabido que a formação inicial não é suficiente para dar conta dos desafios da sala de aula e a formação continuada é direito e dever constituído, que precisa ser propiciado ao professor pela mantenedora. Fullan (1993, p. 26) continua atual quando afirma que a “[...] formação de professores ainda tem a honra de ser, simultaneamente, o pior problema e a melhor solução em educação”. Essa afirmação esteve retratada nas pesquisas analisadas ao apontarem ser um dos principais avanços da gestão escolar bem com um dos maiores desafios a serem enfrentados pela gerência das escolas públicas paranaenses.

Ser gestor de uma instituição de ensino é uma responsabilidade de larga escala, ainda mais quando este está a serviço de uma organização que é pública, mantida pela sociedade que a compõe. O gestor, responsável legal pela instituição, também é responsável pela permanência e sucesso da aprendizagem dos discentes. Além disso, recai sobre ele a articulação de todo o trabalho administrativo e pedagógico da escola. Ele é o guia de todo o trabalho do ambiente escolar. A qualidade e a eficiência do seu trabalho impacta diretamente na qualidade da educação que se oferta na escola pública.

Em vista disso, o trabalho do diretor não pode ser delegado a amadores. A formação, que ele tem responsabilidade de promover no interior de sua escola, precisa estar presente em seu currículo para então adentrar à função. Ele precisa assumir com competência a responsabilidade legal pela instituição, que inclui a responsabilidade pela permanência e aprendizagem dos estudantes e a articulação do trabalho administrativo e pedagógico da escola, ambos convergindo para o sucesso de todo o processo educacional que ocorre na organização por ele representada.

Em suma, a qualidade da educação almejada nas escolas, que se manifesta em bons níveis de aprendizagem dos educandos, está intimamente relacionada à atuação do gestor e somente será viabilizada se a democracia imperar nas instituições e o líder, um dos grandes responsáveis por todo o processo, seja bem formado, inicial e continuamente, para o cargo que ocupa.

Referências

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8a ed.). São Paulo, SP: Cortez.
- Constituição da República Federativa do Brasil*. (1988). Senado Federal, Brasília.
- Cury, C. R. J. (2005). Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In M. A. M. Oliveira (Org.), *Gestão educacional: novos olhares novas abordagens* (p. 14-21). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Decreto nº 455 de 19 de abril de 1983*. (1983, 19 abril). Legislação Estadual de Recursos Humanos. Secretaria de Estado da Educação, Curitiba.
- Dicionário Online de Português [DICIO]. (2021). *Gestão*. Recuperado de <https://www.dicio.com.br/gestao/>
- Fullan, M. (1993). *Change forces: probing the depths of educational reform*. London, UK: Falmer Press.
- Fundamentação Legal para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica*. (2017). Superintendência da Educação. Departamento de Legislação Escolar. Curitiba, PR: SEED-PR.
- Imbernón, F. (2016). *Qualidade do ensino e formação do professorado: uma mudança necessária*. São Paulo, SP: Cortez.
- Instâncias Colegiadas*. (2021). Secretaria de Estado da Educação. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional - Fundepar. Recuperado de <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=60>

- Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. (1996, 20 dezembro). Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Ministério de Educação e Cultura, Brasília.
- Lück, H. (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto*, 17(72), 11-33. Recuperado de http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao_democratica/kit5/perspectivas_da_gestao_escolar_e_implicacoes.pdf
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba, PR: Positivo.
- Lück, H. (2011). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Paro, V. H. (1996). Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 77(186), 376-395. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.77i186.1084>
- Paro, V. H. (1998). A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In L. H. Silva. *A escola cidadã no contexto da globalização* (p. 300-307). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Paro, V. H. (2005). *Gestão democrática da escola pública* (3a ed.). São Paulo, SP: Ática.
- Políticas SEED-PR: Fundamentos e Explicitações*. (1984). Projeto Pedagógico 1987-1990. Curitiba, PR: SEED - PR.
- Resolução nº 4, de 14 de julho de 2010*. (2010, 14 julho). Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Diário Oficial da União, Brasília.
- Romanowski, J. P., & Ens, R. T. (2006). As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte”. *Diálogo Educacional*, 6(19), 37-50.
- Secretaria de Estado da Educação [SEDUC]. (2012). *Conselho Escolar* (3. ed.) Teresina, PI: SEDUC.
- Souza, R. F. (1998). *Templos de civilização: a implantação da escola primária graduada no Estado de São Paulo: (1890-1910)*. São Paulo, SP: Fundação Editora da UNESP.
- Vosgerau, D. S. R. & Romanowski, J. P. (2014). Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. *Diálogo Educacional*, 14(41), 165-189. DOI: <http://dx.doi.org/10.7213/dialogo.educ.14.041.DS08>.

INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

Rosane Bortolini: Mestre em Educação: Teoria e Prática de Ensino pela Universidade Federal do Paraná - UFPR (2021). Graduada em Letras pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO (2003). Graduada em Pedagogia pela Universidade Internacional - IPA Brasil - UNINTER (2023). Especialista em Ensino de Língua Inglesa (2004) e em Administração, Orientação e Supervisão Escolar (2004), pela UNIVALE. É Diretora do Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos - CEEBJA de Cantagalo PR.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9887-7609>
E-mail: rosane.bortolini@escola.pr.gov.br

Jacques de Lima Ferreira: Pós-Doutor pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto - Portugal, Pós-Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Paraná. Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - linha de pesquisa: Teoria e Prática Pedagógica na Formação de Professores.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7239-2635>
E-mail: drjacqueslima@hotmail.com

NOTA:

Os autores Rosane Bortolini e Jacques de Lima Ferreira foram responsáveis pela concepção, análise e interpretação dos dados; redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e ainda, aprovação da versão final a ser publicada.